

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

**STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN  
SEKTÖR ANALİZİ: SERAMİK KAPLAMA  
MALZEMELERİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İ. TAHA DURSUN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim & Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet BARCA**

**TEMMUZ 2007**

## **BEYAN**

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

**İ.Taha DURSUN**

**25.07.2007**

## ÖNSÖZ

“Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği” adlı çalışma, Türkiye’nin rekabetçi anlamda önde gelen sektörlerinden olan seramik kaplama malzemeleri sektörünü iki farklı rekabet stratejisi ışığında analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli yardımlarını esirgemeyen, değerli görüşleri ve bilgileri ile beni yönlendiren danışman hocam sayın Doç. Dr. Mehmet Barca’ya teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Aynı zamanda Prof. Dr. Gültekin Yıldız’a, Prof. Dr. Nihat Erdoğan’a da fikri katkılarından dolayı teşekkür etmek isterim.

Çalışmam esnasında bana desteklerini esirgemeyen babam ve aileme, değerli dostlarım Utah Üniversitesi’nde doktora öğrencisi Hüseyin Alptekin’e, Sakarya Üniversitesi yüksek lisans öğrencisi Selim Kaldırım’a ve beni destekleyen diğer dostlarıma minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

**İ. Taha DURSUN**

**25 Temmuz 2007**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>4</b>
1. Kavramsal Çerçeve.....	4
1.1. Rekabet.....	4
1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim .....	6
1.3. Rekabet Üstünlüğü .....	10
2. Kuramsal Çerçeve .....	10
2.1. Michael E. Porter ve Pozisyon Okulu .....	11
2.1.1. Beş Rekabet Gücü .....	13
2.1.1.1. Giriş Tehdidi.....	13
2.1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu .....	16
2.1.1.3. İkame Ürünlerden Baskı.....	17
2.1.1.4. Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü .....	17
2.1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	18
2.1.2. Rekabet Stratejileri .....	19
2.1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	20
2.1.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları .....	25
2.1.2.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları .....	25
2.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	26
2.1.2.2.1. Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları .....	29
2.1.2.2.2. Farklılaştırma Stratejisinin Dezavantajları .....	30
2.1.2.3. Odaklanma Stratejisi .....	30
2.1.2.3.1. Odaklanma Stratejisinin Avantajları .....	32
2.1.2.3.2. Odaklanma Stratejisinin Dezavantajları .....	32
2.2. Kaynaklara Dayalı Okul .....	33
2.2.1. Kaynaklara Dayalı Okulun Temel Terimleri.....	35
2.2.1.1. Firma Kaynakları.....	35
2.2.1.2. Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı .....	37
2.2.2. Firma Kaynaklarının Nitelikleri .....	37
2.2.2.1. Değerli Kaynaklar .....	38
2.2.2.2. Nadir Kaynaklar .....	39
2.2.2.3. Taklit Edilemeyen Kaynaklar.....	39
2.2.2.4. İkamesi Bulunmayan Kaynaklar .....	40

2.2.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Modelini Uygulama .....	40
<b>BÖLÜM 2: SERAMİK SEKTÖRÜ .....</b>	<b>42</b>
2.1. Dünya’da ve Türkiye’de Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü .....	43
2.1.1. Dünya’da Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü .....	43
2.1.1.1. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü’nde Üretim ve Tüketim .....	43
2.1.1.2. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü’nde Dış Ticaret .....	48
2.1.1.3. Dünya’da Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü’nde Belli Başlı Ülkeler .....	51
2.1.2. Türkiye’de Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü .....	53
2.1.2.1. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü’nde Üretim, Tüketim ve Kapasite .....	54
2.1.2.2. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü’nde Dış Ticaret .....	58
2.2. Pozisyon Okulu ile Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Analizi .....	61
2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	61
2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	67
2.2.3. Odaklanma Stratejisi .....	71
2.3. Kaynaklara Dayalı Okul ile Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Analizi....	77
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>88</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>93</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AR-GE</b>	: Araştırma – Geliştirme
<b>BAE</b>	: Birleşik Arap Emirlikleri
<b>CAT</b>	: Competitive Advantage of Turkey
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DTM</b>	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
<b>EURO</b>	: Avrupa Para Birimi
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hâsıla
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>SERFED</b>	: Seramik Federasyonu
<b>SERKAP</b>	: Seramik Kaplama Malzemeleri Üreticileri Derneği
<b>SKM</b>	: Seramik Kaplama Malzemeleri
<b>TİMDER</b>	: Tesisat İnşaat Malzemecileri Derneği
<b>UNDP</b>	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
<b>USD</b>	: Amerikan Doları
<b>YEM</b>	: Yapı – Endüstri Merkezi

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Stratejik Yönetimin Evrim Aşamaları .....	9
<b>Tablo 2.</b> Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Üretimine Ülkelere Göre Dağılımı.....	45
<b>Tablo 3.</b> Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketimine Ülkelere Göre Dağılımı.....	47
<b>Tablo 4.</b> Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı .....	49
<b>Tablo 5.</b> Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı .....	50
<b>Tablo 6.</b> 2004 Yılı Ülkelere Göre ABD'nin Seramik Kaplama Malzemeleri İthalatı .....	53
<b>Tablo 7.</b> Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Firmalarının Kapasiteleri .....	55
<b>Tablo 8.</b> Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Profili .....	56
<b>Tablo 9.</b> Türkiye'nin Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketimi .....	57
<b>Tablo 10.</b> Türkiye Seramik Sektörü İhracat Rakamları .....	58
<b>Tablo 11.</b> Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatında İlk 15 Ülke .....	59
<b>Tablo 12.</b> Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri İthalatı Ülkeleri .....	60
<b>Tablo 13.</b> Seramik Duvar Karosu Girdi Maliyetleri .....	62
<b>Tablo 14.</b> Seramik Yer Karosu Girdi Maliyetleri .....	63
<b>Tablo 15.</b> İtalya Seramik Kaplama Malzemelerinin Üretim Girdi Maliyetleri.....	63
<b>Tablo 16.</b> Bazı Ülkelerin Aylık İşçilik Maliyetleri.....	66
<b>Tablo 17.</b> Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatında İlk 15 Ülke .....	72
<b>Tablo 18.</b> Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatının İlk 5 Ülke.....	73
<b>Tablo 19.</b> Çin'in Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatı.....	75
<b>Tablo 20.</b> Bazı Ülkelerin Ar-Ge Harcamaları ve Araştırmacı Sayıları.....	77
<b>Tablo 21.</b> Bazı Ülkelerin SKM Sektörü Çalışan Sayıları.....	81

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Porter'ın 5 Rekabet Gücü .....	12
Şekil 2. Genel Değer Zinciri .....	21
Şekil 3. Değer Zinciri ve Farklılaştırma İlişkisi.....	27
Şekil 4.Kaynaklara Dayalı Model ile Geleneksel SWOT Analizi .....	34
Şekil 5. Firma Kaynakları ve Rekabet Avantajı İlişkisi .....	36
Şekil 6. Kaynaklara Dayalı Model Süreci .....	41
Şekil 7. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Üretimine Bölgelere Göre Dağılımı .....	44
Şekil 8. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketimine Bölgelere Göre Dağılımı.....	46
Şekil 9. Bazı Ülkelerin Elektrik Fiyatları .....	64
Şekil 10.Bazı Ülkelerin Doğalgaz Fiyatları .....	65



<b>Tezin Başlığı:</b> Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> İ. Taha Dursun	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Mehmet BARCA
<b>Kabul Tarihi:</b> 25 Temmuz 2007	<b>Sayfa Sayısı:</b> VII (Ön Kısım) + 93 (tez)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim & Organizasyon
<p>Bu çalışmanın temel amacı, farklı iki rekabet stratejisi modelinin (okulunun) savunduğu fikirlerle seramik kaplama malzemeleri sektörünün analizinin yapılmasıdır. Çalışmada Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okulun sektör analizini nasıl yaptığı, ne tür faktörleri analiz konusu ettiği, sektör analizinde dikkat ettiği hususların neler olduğu gibi sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalı “Farklı rekabet stratejisi modelleri ile seramik kaplama malzemeleri sektörü nasıl analiz edilebilir?” şeklinde ifade edilebilir.</p> <p>Çalışmanın kapsamı, seramik sektörünün en önemli alt dalı olan seramik kaplama malzemeleri sektörü ele alınmıştır. Çalışma daha çok kitap, makale, kurumların hazırladıkları raporlar, sektör derneklerinin web siteleri gibi ikincil verilere dayanmaktadır. Kavramsal ve Kuramsal çerçevede çoğunlukla kitap ve makalelerden yararlanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan seramik kaplama malzemeleri sektörünün analizinde makaleler, sektörel derneklerin hazırladıkları raporlar ve web sitelerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın sınırlılığı ise, sektörle alakalı detaylı istatistiki bilgilerin bulunamamasıdır. Özellikle Türkiye ile ilgili verilere ulaşılmasında zorluklar çekilmiştir. Mevcut olan istatistiklerin birbirinden bağımsız olması (özellikle tarih bakımından) sağlıklı bir değerlendirme yapma açısından zor olmaktadır.</p> <p>Çalışmanın, bir sektörü iki farklı yaklaşımla analiz etmeyi amaçlaması bakımından işletme literatürüne katkı yapacağı hedeflenmektedir. İki farklı yaklaşım ile bir sektörü analiz etmek okuyuculara ve araştırmacılara, sektör analizine farklı açılardan bakabilme becerisini kazandıracaktır. Bu nedenle çalışmanın katkısının azımsanmayacak düzeyde olacağı düşünülmektedir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Rekabet Stratejileri, Pozisyon Okulu, Kaynaklara Dayalı Okul, Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü.	

<b>Title of The Thesis:</b> Sector Analysis According to Strategic Management Approaches: A Sample of Ceramic Tile Sector.	
<b>Author:</b> İ. Taha Dursun	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Mehmet BARCA
<b>Date:</b> 25 July 2007	<b>Number of Pages:</b> VII (Pretext) + 93 (main body)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management & Organization
<p>The main purpose of this study is to analyze the ceramic tile sector with the ideas defended by two different competitive strategy models (schools). In the study, it will be tried to find answers for the questions like how Position School and Resource-Based View make sectoral analyses, what kind of elements they include in the analyses, which topics they care about in sectoral analyses. In this context, the main problematic of the study can be expressed as “How can ceramic tile sector be analyzed with different competitive strategy models?”.</p> <p>The scope of the study, ceramic covering sector which is the most important sub-branch of ceramic sector. The study is mostly based on some secondary sources such as books, articles, reports prepared by various institutions, websites of sector associations. Books and articles are mostly benefited from in conceptual and theoretical framework. In the analysis of ceramic tile sector which builds the application part of the study, reports and websites prepared by sectoral associations are used. The fact that detailed statistical information could not be attained is the restraint of the research. Some difficulties were faced in reaching the data especially concerning Turkey. The fact that the existing statistical data are independent from each other (especially concerning date) hardened a proper evaluation.</p> <p>The study is expected to contribute to the management literature by aiming to analyze a sector with two different approaches. Analyzing a sector with two different approaches will cause readers and researchers to earn the ability of from different perspectives to the sectoral analyses. For this reason, it is thought that the contribution of the study is at a level which cannot be undervalued.</p>	
<b>Keywords:</b> Competitive Strategies, Position School, Resource-Based View, Ceramic Tile Sector.	

## GİRİŞ

Günümüz işletme dünyasında rekabetin etkisi her geçen gün artmaktadır. İşletmeler başarılı olabilmek için rakipleriyle rekabet etmek durumundadırlar. Rekabet uzun yıllardır var olsa da, kavramın işletme literatürüne girmesi 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. 1950-60'lı yıllarda planlama şirketlerin önem verdiği konular arasına girmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için stratejiler geliştirmeleri gerekmeğe başlamıştır. Bu yıllar ile birlikte işletme literatürüne “Rekabet Stratejileri” kavramı girmiştir. Bu alanda Michael E. Porter, Robert M. Grant, Jay B. Barney, Gary Hamel ve C. K. Prahalad v.b. birçok yazar araştırmalar yapıp, kitaplar ve makaleler kaleme almışlardır. 1980'li yıllarda Pozisyon Okulu, 1990'lı yıllarda ise Kaynaklara Dayalı Okul geliştirilmiştir. Bu iki rekabet stratejisi okulunun kendine has özellikleri bulunmaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, farklı iki rekabet stratejisi modelinin (okulunun) savunduğu fikirlerle sektör analizinin yapılmasıdır. Çalışmada Pozisyon okulu ve Kaynaklara dayalı okulun sektör analizini nasıl yaptığı, ne tür faktörleri analiz konusu ettiği, sektör analizinde dikkat ettiği hususların neler olduğu gibi sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel sorunsalı “Farklı rekabet stratejisi modelleri ile seramik kaplama malzemeleri sektörü nasıl analiz edilebilir?” şeklinde ifade edilebilir.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusu, pozisyon okulu ve kaynaklara dayalı okul ile seramik kaplama malzemeleri sektörünü analiz etmektir. Çalışmada iki modelin seçilmesinin temel nedeni, pozisyon okulunun sektör analizinde sektör yapısını esas alması, Kaynaklara dayalı okulun ise sektör yapısından ziyade şirket içindeki kaynakların önemine değinmesidir. Çalışmaya konu olan seramik sektörünün seçilmesinin temel nedeni ise, Türkiye'nin ihracatında yıllar itibariyle büyüyen bir sektör olarak göze çarpmasıdır. Katma değerinin yüksek olması da seramik sektörünü önemli hale getirmektedir. Bununla birlikte, seramik sektörü turizm, bankacılık, inşaatlık-müteahhitlik gibi

Türkiye'nin rekabet gücü yüksek sektörleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışmada seramik sektörü analiz için tercih edilmiştir. Seramik sektörü kendi içerisinde dört kola ayrılmaktadır. Bunlardan seramik kaplama malzemeleri sektörü; üretim, ihracat açısından diğerlerinden daha önde olduğu için seçilmiştir. Çalışmada ayrıca seramik kaplama malzemeleri sektörünün analizinde Türkiye'yi dünya ülkeleri ile kıyas etmek de amaçlanmaktadır.

### **Çalışmanın Yöntemi ve Sınırlılığı**

Çalışma daha çok kitap, makale, kurumların hazırladıkları raporlar, sektör derneklerinin web siteleri gibi ikincil verilere dayanmaktadır. Kavramsal ve Kuramsal çerçevede çoğunlukla kitap ve makalelerden yararlanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan seramik kaplama malzemeleri sektörünün analizinde makaleler, sektörel derneklerin hazırladıkları raporlar ve web sitelerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın sınırlılığı ise, sektörle alakalı detaylı istatistiki bilgilerin bulunamamasıdır. Özellikle Türkiye ile ilgili verilere ulaşılmasında zorluklar çekilmiştir. Mevcut olan istatistiklerin birbirinden bağımsız olması (özellikle tarih bakımından) sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını zorlaştırmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

Çalışmanın, bir sektörü iki farklı yaklaşımla analiz etmeyi amaçlaması bakımından işletme literatürüne katkı yapacağı hedeflenmektedir. İki farklı yaklaşım ile bir sektörü analiz etmek okuyuculara ve araştırmacılara, sektör analizine farklı açılardan bakabilme becerisini kazandıracaktır. Bu nedenle çalışmanın katkısının azımsanmayacak düzeyde olacağı düşünülmektedir.

Çalışma Giriş, Birinci Bölüm, İkinci Bölüm ve Sonuç kısımlarından oluşmaktadır. Çalışmanın Birinci bölümü Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve ismini taşımaktadır. İkiye ayrılan birinci bölümün birinci kısmında rekabet, strateji ve stratejik yönetim ve rekabet üstünlüğü kavramları açıklanacaktır. Kavramların açıklanması konuya temel teşkil edecek olması bakımından önemlidir. Bu kavramların açıklanmasında çeşitli yazarların tanımlamalarından yararlanılarak kavramsal çerçeve bölümü bitirilecektir. Birinci bölümün ikinci kısmını oluşturan kuramsal çerçevede Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul teorik temelde ayrıntılı bir şekilde verilmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde seramik sektörü ve iki okulun fikirlerinden hareketle seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edilecektir. Öncelikle seramik sektörünün genel görünümü, üretim, dış ticaret, tüketim rakamları verilerek sektörün genel bir görünümü okuyuculara takdim edilecektir. Ayrıca seramik sektörünün genel olarak Türkiye'deki ve dünyada'ki durumuna da değinilecektir. Seramik sektörünün genel görünümünün ardından Pozisyon Okulu ile Kaynaklara dayalı Okulun anlayışlarından hareketle seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edilecektir.

Sonuç bölümünde çalışmanın tümü özetlenerek, analiz sonucunda elde edilen bilgiler verilecektir. Ayrıca konu ile ilgili öneriler getirilerek çalışma sonlandırılacaktır.

## **BÖLÜM 1: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **1. Kavramsal Çerçeve**

Birinci bölümün ilk kısmını oluşturan kavramsal çerçevede rekabet stratejileri konusuna ön hazırlık olması amacıyla konuyla alakalı bir takım kavramlara değinilmesi amaçlanmaktadır. Rekabet, strateji ve stratejik yönetim ile rekabet üstünlüğü kavramları rekabet stratejileri ile yakından ilgili olduğundan kavramların açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **1.1. Rekabet**

Günümüzde hayatımızın hemen her alanında Rekabet kelimesi sıklıkla duyulmaktadır. İş dünyasında, siyasi yaşamda, güncel haberlerde, spor haberlerinde ve müsabakalarında v.s. Bu kadar sıkça duyulan kelimenin hayatımızın her alanını kuşatması aklımıza rekabet kelimesinin ne anlama geldiğini getirmektedir. Rekabet kelimesi her ne kadar her alanda kullanılsa da bizim anlamını arayacağımız işletme-ekonomi literatüründe kullanılan anlamıdır.

Rekabet kelimesi sıkça kullanılmasına rağmen anlamı üzerinde bir fikir birliği yoktur. Farklı ortamlarda farklı manalara gelen rekabetin anlamı ülke, bölge hatta işletmelere göre değişebilmektedir. Rekabet kelimesi genel anlamıyla sözlükte “Bir sahada başkalarından geri kalmama hatta ileri geçme arzusu, hissi ve gayreti.” (Doğan, 1996: 926) anlamına gelmektedir. Diğer bir anlamı da iki grubun veya insanın belirli bir hedefe, daha iyi sonuca ulaşmak için gösterdikleri çaba da rekabet kavramının kapsamına girer (Özgüven, 1973: 793). İktisat ve İşletme literatüründe rekabet kavramı Klasik İktisat anlayışından günümüze değin farklı anlamlara gelmiştir.

Klasik İktisat düşünürleri arasında yer alan Adam Smith, David Ricardo ve Karl Marx rekabet kavramına açıklamalar getirmişlerdir. Klasik İktisatçılar rekabeti dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran yarışmacı bir faaliyet olarak ele almışlardır (Tokatlıoğlu, 1999: 24). Rekabet daha düşük fiyatla daha çok ürün satma yarışı olduğundan bu durum talebi olumlu yönde etkileyecektir. Artan taleple birlikte üretim de artacak, artan üretim beraberinde pazarı genişletecektir. Pazarların genişlemesi ve gelişmesi yeni teknolojilerin de ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Üretim ve istihdamın artış göstermesi

sanayiler arasındaki kar oranlarının eşitlenmesine neden olacaktır. Bundan dolayı rekabet farklı sanayiler arasında denge oluşturan dinamik bir unsurdur (Tokatlıoğlu, 1999).

Neo-Klasik İktisatta rekabet kavramı ise Klasik İktisat anlayışındaki dinamik ve denge oluşturuıcı unsur yerine statik bir yapıya bürünmüştür. Rekabet kavramı, denge sağlandığında, dengenin nerede olmasını gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik ‘durumlar’ olarak ele alınmaktadır (Tokatlıoğlu, 1999: 15). Klasik İktisat anlayışındaki denge oluşturan rekabet kavramı Neo-Klasik İktisatta statik duruma gelmiştir. Neo-Klasik İktisatta Cournot, Jevons, Edgeworth, Marshall, Robinson v.b. düşünürler rekabet kavramı üzerine çeşitli yazılar ve kitaplar yazmışlardır.

Neo-Klasik anlayıştan sonra rekabet kavramına farklı bir bakış açısı getiren Schumpeter’e göre rekabet ise “dinamik ve evrimci bir süreci de içkin olarak taşımakta ve büyük kapitalist firmalar arasında ölümcül bir yarışmacı” (Semmler, 1984: 420) anlamına gelmektedir. Rekabet, Schumpeter ile birlikte hem dinamik bir süreci hem de evrimci bir süreci içeren bir yapıya geçmiştir. II. Dünya savaşı’ndan sonra Kapitalizmin hızlı bir şekilde gelişmesi büyük firmaların ortaya çıkmasını hızlandırmıştır. Büyük firmaların faaliyetlerini devam ettirmelerindeki itici güç ise rekabet olmuştur.

Schumpeter’den sonra Avusturya okulunun görüşlerini yansıtan Hayek, rekabeti piyasadan öğrenmeyi amaçlayan, rasyonel davranmaya zorlayan bir keşif süreci (Tokatlıoğlu, 1999: 24) olarak tanımlamıştır. Hayek’e göre;

“İktisadi karar süreçlerinde bireyler amaçlar ve araçlarla ilgili tam bilgiye sahip değildir. İktisadi durumla ilgili bilinmesi gereken her şeyi tek bir beyinin bilebilmesi olanaksızdır. Ancak düzen içindeki her birey iktisadi durumla ilgili parça parça bilgilere sahip olabilir. Söz konusu bu parça parça bilgiler, piyasa düzeni içinde fiyat mekanizması tarafından bir araya getirilmektedir. Fiyatlara yansıyan toplam bilgi ise tamamıyla rekabetin sonucudur veya en azından, belli bir malın arz ve talebinin bir kaynağına ilişkin bilgi sahibi olan herkese piyasanın açık olmasının ürünüdür. Dolayısıyla rekabet, özel durumlardan yararlanma fırsatına sahip olan herhangi bir kişiye bu şekilde kar elde etme olanağı vermekle kalmayıp, söz konusu fırsatın varlığına ilişkin bilgiyi öteki bireylere de taşımak suretiyle işleyen bir keşif süreci görevini de yerine getirmektedir (Hayek, 1995: 160’tan, Tokatlıoğlu, 1999: 21).”

Görüldüğü gibi Klasik İktisat'tan Hayek'in görüşüne kadar ki rekabet kavramına yüklenen farklı anlamlar olmuştur. Her anlayış rekabet kavramını farklı bir boyutu ile ele almıştır. Klasik İktisat'ta denge unsuru iken Neo-Klasik İktisat'ta rekabet statik bir unsur haline almıştır. Daha sonra Schumpeter ile birlikte rekabet hem dinamik hem de evrimci bir süreç haline gelmiş, Hayek'te ise keşfetme sürecine dönüşmüştür.

## **1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim**

Küreselleşmenin şirketler üzerinde artan baskısı günümüzde daha da hissedilmektedir. İşletmeler teknolojik gelişmenin daha hızlı, çevresel değişikliklerin daha belirsiz, daha karmaşık, pazar fırsatlarının daha rekabetçi olduğu ortamlarda faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Böyle durumlarda işletmeler ayakta kalabilmek için geleceği öngörebilen, gelecek temelli planlara sahip olmalıdırlar. Strateji kelimesi de bu noktada işletmelerin dikkatlerini çekmeye başlamıştır.

Strateji kelimesi işletme literatüründe yeni olsa da tarihi olarak oldukça eski bir kavramdır. Askeri bir terim olarak Yunan'dan itibaren kullanılmaya başlanmış strateji Yunanca strategia kelimesinden türemiş "general" anlamına gelmektedir (Grant, 2001: 14). Kelime anlamı olarak, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarına gelen strateji bazı kaynaklarda ise, Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki stratum'dan geldiği belirtilmektedir (Dinçer, 2004: 16).

İlk zamanlarda strateji kelimesi askeri alanda kullanılan bir kelimeydi. Askeri anlamda strateji bir başka deyişle Geleneksel strateji mevcut kaynakları en etkili ve en ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zararlar) zafere ulaşmaktı (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Düşman birliklerinin güçlerinin ne oranda olduklarını, ellerindeki silah durumunu, savaş alanının durumunu, düşmanın durumunu bilmek yanında kendi durumunu v.b. yönleri bilmek de stratejinin içeriğini oluşturmaktaydı. Komutanlar bu bilgileri edinerek veya tahmin ederek stratejiler oluşturmaktaydılar. Ordularını bu bilgiler doğrultusunda yönetiyor ve zafer kazanmaya çalışıyorlardı. Stratejinin ilk olarak Sun Tzu tarafından ortaya konulduğu ve bugün askeri ve işletme alanında kullanılan stratejinin olduğu kabul edilmektedir.

Askeri alanda strateji kelimesinin işletme alanına geçiş yapması 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar. 1950'li yıllar ile birlikte strateji konusunda yazarlar farklı açıklamalar



getirmişlerdir. Peter Drucker, Alfred Chandler, H. Igor Ansoff bu yazarlardan birkaç tanesidir. Bu yazarların strateji hakkındaki fikirleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Örneğin;

“Drucker, 1946’da yayınlanan Concepts of the Corporation adlı eserinde, General Motors, General Electric, IBM ve Sears Roebuck gibi örnekleri inceleyerek çoğu başarılı firmanın hedef belirlemede çok iyi olduğu sonucuna varmıştı. Hedef belirlemeyi yönetim politika belirlemesi anlamında kullanmıştı. Stratejik düşünmenin entelektüel temellerini atan öncülerden biri olan Alfred Chandler ise hedef tayinini aynı anlamda fakat farklı bir kavram, strateji kavramı, ile ifade etmeye çalışmıştı. 1962’de yayınladığı Strategy and Structure adlı eserinde Chandler, stratejiyi, bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin tayin edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem setinin belirlenmesi ve tayin edilen hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak tahsisinin yapılması olarak tanımlamıştı.” (Barca, 2002: 29)

Bu yıllar ile birlikte stratejinin bir yönetim konusu olarak ele alınması da başlamış oldu. 1960 yılı ile beraber Stratejik Yönetim tarihinde yeni bir evrim meydana gelmiştir. Bu yıllarda işletmeler için en büyük sorun, gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur (Dinçer, 2004: 61). İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek için Stratejik Planlama yapmaya başlamışlardır. Şirketin büyümesi, ekonomi ve pazar tahminleri gibi konular Stratejik Planlamanın konusunu oluşturmuştur.

1970 yılına gelindiğinde yeni bir değişim gerçekleşmiştir. Mevcut durumlar değişmiştir. Özellikle 1974 – 79 arasındaki Petrol Krizi yeniden dirilen Doğu Asya, Avrupa ve Japon firmalarının artan uluslararası rekabet ile makroekonomik istikrarsızlık birleştiği bir devrin başlamasına sebep oldu. Bu gelişmeler işletme planlamasından stratejik yönetime geçişe neden oldu ve Rekabet kavramı işletmelerin temel karakteristiğini, Rekabet Üstünlüğü de stratejinin birinci hedefini oluşturmuştur (Grant, 2001: 17).

1980’li yıllara gelindiğinde işletmelerin odaklandığı konu pazar çevrelerinin, sanayi yapısının analizi olmuştur. Bu konulara 1980 yılında yazdığı Rekabet Stratejisi kitabıyla Michael E. Porter katkı sağlamış ve işletme literatürüne Pozisyon Okulu’nu kazandırmıştır.

1980’li yıllar boyunca ve 1990’lı yılların başında rekabet üstünlüğünde stratejinin rolü işletmenin dış çevresinden içe doğru kaymıştır. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ile firmaların kaynaklarının ve kabiliyetlerinin işletmelerin karlılık ve uzun dönemli stratejilerini oluşturmada temel kökeni oluşturmuştur.

1990'lı yıllarda işletmelerin stratejilerini oluşturmada Bilgi, ağırlıklı duruma gelmiştir. Bilginin dışında stratejileri belirlemede firmalar arasındaki stratejik ittifaklar, şirket satın almaları da önemli hale gelmiştir. Tablo 1'de Stratejik Yönetimin evrim aşamaları görölmektedir.

**Tablo 1. Stratejik Yönetimin Evrim Aşamaları**

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1970'ler sonu, 1980'ler başı	1980'ler sonu, 1990'lar başı	1990 ortaları
<b>Ana Tema</b>	Bütçe Planlama ve Kontrol	Şirket Planlama	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizi	Rekabet Üstünlüğü Araştırması	Stratejik Yenilik
<b>Ödak Noktası</b>	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı Büyüme	Portföy Planlaması	Sektör ve Pazar Seçme, bunlar arasında konumlanma	Şirketin Rekabet Üstünlüğü kaynakları	Stratejik ve Örgütsel Üstünlük
<b>Başlıca Kavram ve Teknikler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali Bütçeleme</li> <li>Yatırım Planlama</li> <li>Proje Değerleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piyasa Tahminleri</li> <li>Çeşitlendirme</li> <li>Sinerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portföy Planlamasının Bir Unsuru Olarak SİB'ler Tecrübe Eğrileri</li> <li>Pazar Payı Dönüşümleri</li> </ul>	Sektör Yapısının Analizi, Rekabet Analizi ve PIMS Analizi	Kaynak Analizi Esas, Öz Yetenek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabet Üstünlüğünün dinamik kaynakları</li> <li>Standartların Kontrolü</li> <li>Bilgi ve Öğrenme</li> </ul>
<b>Örgütsel Göstergeler</b>	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, 5 yıllık formel planlar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çeşitlendirme</li> <li>Çok Bölümlü Yapılar</li> <li>Küresel Pazar Payı Araştırması</li> </ul>	Daha büyük Sektör ve Pazar Seçimi, Sektörün yeniden yapılandırılması, Aktif Varlık Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin yeniden yapılandırılması ve iş süreçlerinin reengineering</li> <li>Dış Kaynak kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerçek Örgütler</li> <li>Bilgi temelli firmalar</li> <li>İttifaklar ve Ağlar</li> <li>Kritik Kitle Araştırma</li> </ul>

**Kaynak:**(Grant,2001:18)

### **1.3. Rekabet Üstünlüğü**

Strateji ve Rekabet kavramlarının İşletmeleri yakından ilgilendirmesi gibi Rekabet Üstünlüğü kavramı da şirketler için önemli hale gelmiştir. Günümüzde işletmeler daha belirsiz, daha rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Faaliyetlerini sürdürebilmek ve istedikleri kârları yakalayabilmek ancak rakiplere rekabet konusunda üstünlük sağlamayla olabilmektedir. Bu noktada da Rekabet Üstünlüğü kavramı İşletme literatürüne girmiştir.

Rekabet Üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumunu (Dinçer, 2004: 95) ifade etmektedir. İşletmelerin rakiplerine karşı üstün olma durumunu ifade eden rekabet üstünlüğü konusunda birçok yazar makale ve kitap çalışması yapmıştır ve yapmaya devam etmektedir. Michael E. Porter, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Adrian Slywototzky bu yazarlardan bazılarını oluşturmaktadır.

Rekabet Üstünlüğü konusunun İşletmelere uygulanması uygun stratejilerinin oluşturulmasıyla mümkündür. İşletme literatüründe bu stratejiler Rekabet Stratejileri adı altında geçmektedir. Bir şirketin (çevresel gelişmelerin hızlı olduğu, belirsizliklerin arttığı v.b.) kendi faaliyet alanında yer alan rakip bir şirkete üstün olması için rekabet stratejileri oluşturması gerekmektedir.

Rekabet Stratejileri konusunda en çok kullanılan Michael E. Porter'ın Pozisyon Okulu ile Jay Barney ve Robert Grant'ın savunduğu Kaynaklara Dayalı Okul'dur. Kuramsal çerçevede bu iki okul'un yaklaşımları, fikirleri ele alınmaya çalışılacaktır.

### **2. Kuramsal Çerçeve**

Kuramsal çerçevede Michael E. Porter'ın 1980'li yıllarda işletme literatürüne kazandırdığı Rekabet stratejileri veya Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın anlayışları, savunduğu görüşler ele alınacaktır.

İki rekabet anlayışı – modeli işletmeler için rekabet stratejisi geliştirirken kendilerini rakiplerine karşı korumada, rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada yardımcı olmaktadır. İki rekabet stratejisini geliştirmeden önce modellerin – anlayışların

hangi düşünceleri savunduğunu bilmek önemlidir. Öncelikle Pozisyon Okulu ardından da Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ele alınacaktır.

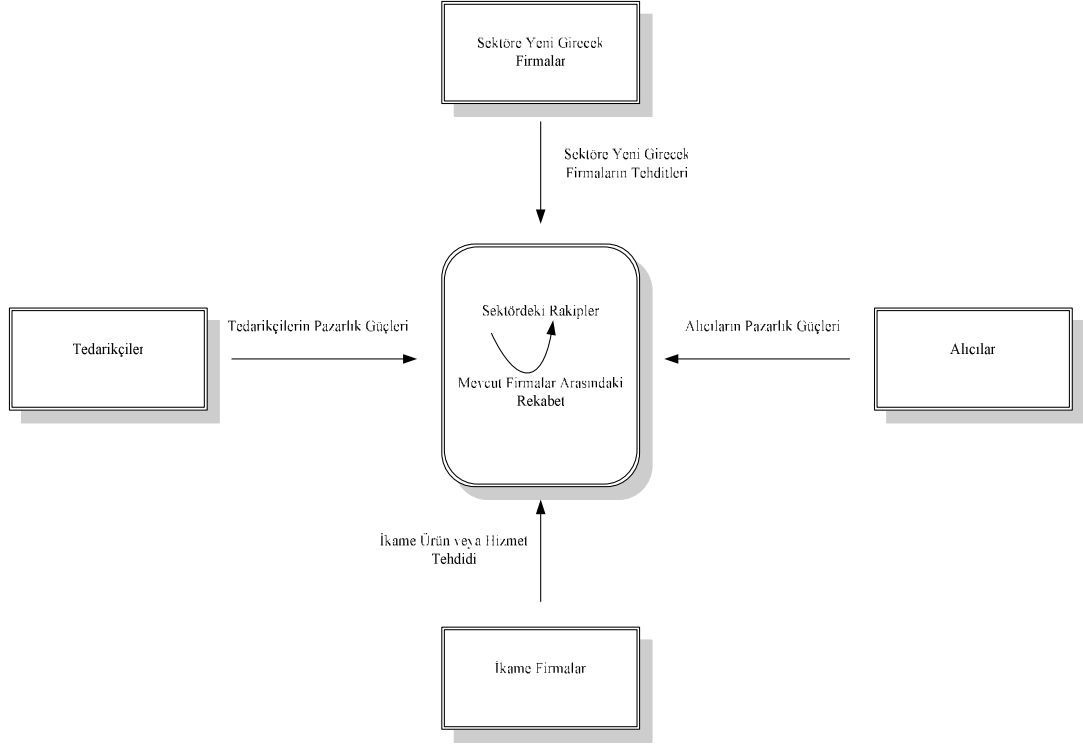
## **2.1. Michael E. Porter ve Pozisyon Okulu**

Stratejik yönetimde Rekabet Stratejileri önemli bir yere sahiptir. Rekabet ve Strateji kavramları 20. yüzyılda sıkça kullanılmaya başlansa da Rekabet Stratejisi kavramının ilk kez kullanılması 1980’li yıllara rastlar. Michael E. Porter’ın işletme literatürüne kazandırdığı rekabet stratejisinin özünde bir şirketi çevresi ile ilişkilendirilmesi (Porter, 2003: 3) yatar. Çevreyi oluşturan rakipler, distribütörler, müşteriler, tedarikçiler, teknolojik, sosyo-kültürel, demografik, siyasi ve hukuki, küresel ve ekonomik güçler (Jones ve diğ., 2000: 78) gibi faktörlerle şirketi ilişkilendirerek strateji oluşturmak ve şirketin rakipleriyle rekabet edebilir duruma getirmek Rekabet Stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Şirketin çevresi Rekabet Stratejisinin birinci önceliğidir. Sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilmek sektör yapısının da bilinmesini beraberinde getirmektedir. Porter bu düşüncesini şu şekilde açıklamaktadır. “Bir sektördeki rekabetin yoğunluğu, ne bir rastlantıdır, ne de kaderin kötü bir oyunu. Aksine, bir sektördeki rekabet, onun temelini oluşturan ekonomik yapıda yatmaktadır ve mevcut rakiplerin davranışlarını da aşar” (Porter, 2003: 3). Ekonomik yapıyı bilmek sektördeki rekabetin ne derece kuvvetli olduğunu, ne düzeyde seyrettiğinin bilinmesini sağlar.

Bir sektördeki rekabetin durumunun bilinmesi Porter’ın savunduğu 5 rekabet gücünün bilinmesini mecbur kılmaktadır. Bu beş rekabet gücü;

- Pazara Giriş
- İkame Ürün Riski
- Alıcıların Pazarlık Gücü
- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü
- Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.

## Şekil 1. Porter'ın 5 Rekabet Gücü



**Kaynak:** (Porter, 2003: 4)

Beş rekabet gücünün temelinde rekabet stratejisinin temel amacı sektörde şirketin kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır (Porter, 2003: 4). Ayrıca rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, bu rekabet yolunda hedef ve amaçlarının neler olması gerektiği, hedefleri gerçekleştirmede hangi politikaları kullanması gerektiği konularında bir formül geliştirmektir. Porter savunduğu ve tanımladığı beş rekabet gücünün öneminden bahsederken şunları belirtmiştir:

“Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve kârlılığın yoğunluğunu belirler; stratejinin kurulması açısından en büyük güç veya güçler iş başındadır ve bunlar son derece önemli hale gelirler. Örneğin, sektöre yeni girecek olanların tehdit oluşturmadığı bir sektörde, çok güçlü bir pazar konumuna sahip bir şirket bile, kendisinden üstün ve düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaşır düşük bir getiri elde edecektir. Ortada ikame bir ürün yoksa ve girişler bloke edilmişse bile, mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet, potansiyel getiriye sınırlayacaktır. Rekabet yoğunluğunun en uç noktası, girişin serbest olduğu, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, sayısız firma ve ürünün birbirine benzer olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, ekonomistin mükemmel rekabetçi olarak tanımladığı sektördür” (Porter, 2003: 6).

Porter'ın tanımladığı beş rekabet gücü ile sektördeki rekabet ve karlılığın yoğunluğu belirlenir. Bu güçler firmaya strateji geliştirmede yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte beş rekabet gücüne dayanarak Porter, Rekabet Stratejilerini 3 ana başlıkta toplamıştır. İşletmelerin rekabet durumlarını belirten beş gücünü anlayarak, analiz ederek 3 tane strateji geliştirilebilir. Bunlar sırasıyla;

- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi.

Porter, işletmelerden rakipleri ile rekabet edebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için beş rekabet gücünü analiz ettikten sonra üç stratejiyi uygulamalarını istemektedir. Bu bölümde öncelikle Porter'ın ortaya attığı beş rekabet gücünü daha sonra da beş rekabet gücünden hareketle de üç stratejiyi anlamaya çalışacağız.

### **2.1.1. Beş Rekabet Gücü**

Michael E. Porter rekabet stratejilerini geliştirirken pazarın yapısını inceleyerek işe başlamıştır. Daha sonra rekabet stratejilerini uygulamanın gerekliliğini belirtmiştir. Pazardaki rekabetin ne düzeyde olacağını bilmesi için beş rekabet gücü adını verdiği rekabet faktörlerinin tespit edilmesini istemektedir. Bu kısımda beş rekabet gücü tek tek incelenecektir.

#### **2.1.1.1. Giriş Tehdidi**

Herhangi bir sektöre giren yeni firmalar yeni kaynaklar, yeni kapasiteler, pazar payı kazanma gibi hususları beraberlerinde getirirler. Bu hususlar sektörde mevcut bulunan diğer firmaların kârını azaltabilir, fiyatların aşağıya çekilme durumu gerçekleşebilir veya mevcut firmaların maliyetlerinde artışa sebep olabilir. Firmalar bir sektöre girmek isterken birçok engelle karşılaşabilirler. Bu bağlamda bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni gelecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır (Porter, 2003: 8). Porter'ın giriş engelleri yedi adettir.

- Ölçek Ekonomileri
- Ürün Farklılaştırması
- Sermaye Gerekleri
- Geçiş Maliyetleri
- Dağıtım Kanallarına Erişim
- Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları
- Devlet Politikaları

*Ölçek Ekonomileri:* Ölçek ekonomileri, işletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajlarını ifade etmektedir. Ölçek ekonomilerinin kaynakları olarak, standart ürünlerin seri üretimi sonunda maliyetlerin kısılması, hammadde ve yardımcı malzemelerin büyük miktarlarda alınmasıyla sağlanan iskontolar, yüksek üretim miktarlarına bağlı olarak azalan sabit giderler ve reklâmda ölçek ekonomileri gösterilebilir (Aktan ve Vural, 2004: 100). Ölçek ekonomileri konusunda firmayı yeni bir sektöre girerken düşündüren iki sorun bulunmaktadır. Firmalar yeni bir sektöre girerken sektöre büyük ölçeklerde girmeye kalkışan firma, mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz. Öte yandan küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden firma da, maliyet dezavantajını kaldıramaz (Porter, 2003: 8). Bu sebepler firmaların yeni bir sektöre girme kararlarını etkiler. Birden fazla alanda faaliyet gösteren firmaların operasyonları diğer iş alanlarıyla bütünleştirilebilir, paylaşılabilir ise firmalar sektördeki rakiplere göre maliyet avantajı kazanabilirler. Ayrıca potansiyel olarak paylaşılabilen ve ölçek ekonomilerine tabi olan aktiviteler veya fonksiyonlar, satış güçlerini, dağıtım sistemlerini, satın almayı ve benzerlerini içerebilir (Porter, 2003: 9). Bu noktada Türkiye’de büyük firmaları arasında yer alan ÜLKER’i örnek gösterebiliriz. Ülker firması çikolatadan kek’e, yağ’dan yoğurt ve süt ürünlerine kadar birçok alanda faaliyet göstermektedir. Ülker firmasının yeni bir sektöre girerken dağıtım ve pazarlama anlamında diğer rakiplerine göre avantajı olabilir. Mevcut dağıtım ağıyla yeni bir sektöre girerken maliyet avantajı sağlayabilir.

*Ürün Farklılaştırması:* Ürün farklılaştırması, sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınımlılığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları (Porter, 2003: 10-11) demektir. Bu engel yeni bir sektöre



girecek firmaları çok büyük miktarda paralar harcamaya zorlayabilir. Çünkü rakiplerin müşterilerin gözündeki sadakati, güveni, müşteri hizmetleri konularında rakipleri zorlamak veya geçmek firma için oldukça güç olabilir.

*Sermaye Gereklere:* Giriş tehdidinde bir diğer engel sermaye gereklereidir. Firmalar yeni bir sektöre giriş yaparken yatırım, araştırma-geliştirme (Ar-Ge), reklam, marka konuları için büyük sermayelere ihtiyaç duyabilirler. Sermaye bu konular yanında yalnızca üretim tesisleri için değil, müşteri kredisi, stoklar veya başlangıç maliyetlerini karşılamak gibi şeyler için de gerekli olabilir (Porter, 2003: 11).

*Geçiş Maliyetleri:* Bir tedarikçinin ürününden bir diğerine geçen alıcının karşılaştığı maliyetler yeni bir sektöre girişini engelleyebilir. Geçiş maliyetleri, elemanların yeniden eğitim maliyetlerini, yeni yardımcı ekipman maliyetlerini, yeni bir kaynağı test etme ve nitelendirme maliyetlerini ve süresini, ürünün yeniden tasarlanmasını (Porter, 2003: 12) içerebilir. Bu geçiş maliyetleri yüksekse sektöre yeni girecek firma maliyetlerde, performansta önemli oranda iyileştirmeler ve maliyet azaltıcı adımlar atması gerekebilir.

*Dağıtım Kanallarına Erişim:* Yeni bir sektöre giren firma ürününün dağıtımında bir takım zorluklarla karşılaşabilir. Sektörde mevcut firmalar dağıtım kanallarını ellerinde bulunduklarından bu kanallara erişmek için karları azaltan, fiyat kırma ve işbirliğine yönelik reklam indirimleri ve benzerleri yoluyla (Porter, 2003: 12) firmalar ürünlerini kabul ettirirler. Yeni sektörde dağıtım kanalları sınırlı olduğunda firmanın sektöre girişi o derece zorlaşabilir. Bunu aşmak için Porter'ın söylediklerine ek olarak firmanın yeni bir dağıtım kanalı açması da yapılacaklar arasında gösterilebilir. Ülkemizde gazete dağıtımlarında iki firma vardır. Yay-sat ve Merkez Dağıtım. Yeni bir gazetenin veya derginin bu sektöre girmesini düşünecek olursak, firma bu iki dağıtım kanalından biri ile anlaşmak zorunda veya yeni bir dağıtım kanalını tek başına oluşturmak durumundadır. Tek başına yeni bir dağıtım kanalı oluşturmak büyük sermaye gerektirebileceğinden firma açısından rasyonel olmayabilir.

*Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:* Sektörde mevcut bulunan firmalar yeni firmalarca taklit edilemeyecek bir takım maliyet avantajlarına sahip olabilirler. Markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat ulaşma, elverişli yerler, devlet destekleri, öğrenme ve deneyim eğrisi (Porter, 2003) maliyet avantajlarını oluşturmaktadır. Sektöre yeni girecek firmalar bu sayılan maliyet avantajlarına karşı dezavantajlı durumda olabilirler.

Hammaddelere ulaşma, deneyim kazandıkça maliyetlerin azalması gibi hususlar sektöre yeni girecek firmaları oldukça zorlayabilir.

*Devlet Politikaları:* Giriş engellerinin sonucusu Devlet politikalarıdır. Devlet, lisanslar, hammaddeye erişim standartları, çevre, gıda ve sağlıkla alakalı standartlar gibi denetimlerle veya korumacılık politikalarıyla sektörlere girişi sınırlandırabilir veya tümden ortadan kaldıracaktır (Aktan ve Vural, 2004: 102).

### **2.1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu**

Rekabet stratejisinde güçlerden ikincisi rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğudur. Rakipler arasındaki reklâmlar, firmaların fiyat politikaları, sürekli rakibin önünde olabilmek için pazara yeni ürün sunulması, müşteri hizmetlerine verilen önemin artması rekabetin yoğunluğunu belirleyen önemli unsurlardandır. Firmalar arasındaki rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir (Porter, 2003: 21). Bir firma rakibine karşılık olarak yenilik yaptığında, pazara yeni bir ürün sunduğunda rakip de karşı hamlede bulunabilir. Bu nedenle firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar (Porter, 2003: 21) denilebilir. Firmaların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları sektörü iyi duruma da getirebilir, kötü duruma da sokabilir. Yoğun rekabet, etkileşim halindeki birtakım yapısal faktörlerin bir sonucudur. Bu faktörler, sayıca çok fazla veya birbirlerine denk rakipler, yavaş sektörel gelişim, yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetleri, farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması, büyük miktarlarla artan kapasite, farklılık gösteren rakipler, yüksek stratejik çıkarlar, yüksek çıkış engelleri (Porter, 2003: 22-25) şeklinde sıralanabilir. Bir sektörde sayıca çok fazla ve denk güçte rakip varsa, buradaki rekabetin yoğunluğu artış gösterebilir. Firmalar birbirlerinin önüne geçmek amacıyla yenilik, yeni ürün ve hizmet üretme gibi faaliyetler yaparak rekabetin yoğunluğunu da artırabilirler. Yavaş sektörel gelişim de rekabet yoğunluğunu belirleyen bir unsurdur. Sektördeki gelişim hızı yavaş olduğunda firmalar pazar paylarını artırmak isterler. Pazar payını artırmak sektörel gelişim hızının yavaş olduğu sektörlerde sektörel gelişimin hızlı olduğu sektörlerle göre daha zor olmaktadır. Birbirlerinden farklılık gösteren firmaların stratejileri, politikaları ve firma kültürleri birbirinden farklıdır. Firmalar birbirlerinin stratejisini, ürün ve hizmetle ilgili

sonraki adımlarını tahmin etmek istemektedirler. Günümüzde hızlı gelişen rekabet ortamında bu tahmin durumu daha da zorlaşmaktadır. Tahminin zorlaşması rekabeti çetin hale getirmektedir. Yüksek çıkış engelleri, şirketlerin yatırımdan düşük veya hatta negatif getiri elde etseler bile, rekabet etmeye devam etmelerine sebep olan ekonomik, stratejik ve duygusal faktörlerdir (Porter, 2003: 25).

### **2.1.1.3. İkame Ürünlerden Baskı**

İkame ürünlerin baskısı rekabeti güdüleyen üçüncü güçtür. İkame ürünler, sektördeki ürünle aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması meselesidir (Porter, 2003: 29). Örneğin, soğuk havalarda giyilen kazak ürününün fonksiyonu insanları soğuktan koruyarak üşümelerini engellemesidir. Bu ihtiyacı sweat-shirt'lerde yerine getirebilmektedirler. Böyle bir durumda sweat-shirt'lerin kazağa göre daha az maliyetli olması fiyatının kazaktan daha ucuz olmasını sağlamaktadır. Bu durumda sweat-shirt kazak ürününün yerine giyilebilecek ikame bir ürün olmaktadır. Fiyatı ucuz olacağından müşteriler kazak yerine sweat-shirt'leri tercih edebileceklerdir. İkame ürünlere verilecek örnekleri artırmamız mümkündür. Kahve yerine çay içilmesi, tren yerine uçak ile seyahat edilmesi, güvenlik elemanı yerine elektronik güvenlik alarmlarının tercih edilmesi, hisse senedi yerine gayrimenkul alımı v.b.

### **2.1.1.4. Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü**

Alıcı veya müşteriler “işletme için, ürünlerinin veya hizmetlerinin sunulduğu ve karşılığında bir getiri elde edildiği bir gruptur.” (Ülgen ve Mirze, 2004: 255). Herhangi bir sektörde faaliyet gösteren firmalar iki türlü pazarda yer alırlar. Birincisi girdi (input) pazarı, ikincisi de çıktı (output) pazarıdır. Girdi pazarında firmaların girdilerini genellikle üretim faktörleri olan hammaddeler, parçalar, mali ve çalışma hizmetleri oluşturmaktadır. Çıktı pazarında da ürün ve hizmetler dağıtımcılara, tüketicilere ve diğer imalatçılara satılırlar. Her iki pazarda da karlılık görelisi olarak ekonomik güçlere bağlıdır. İki pazar tüketici müşteriler ve ticari müşteriler olarak da adlandırılabilir. (Grant, 2001: 63; Ülgen ve Mirze, 2004: 255). Alıcılar-müşteriler sektörde ürün satan firmaların karlılığını etkileyecek şekilde fiyatları aşağıya çekmektedirler. Ayrıca ürün ve hizmet satan firmaları daha kaliteli ve daha iyi hizmet için de zorlamaktadırlar. Alıcıların pazarlık gücünün güçlü olduğu birtakım koşullar bulunmaktadır.

*Alıcıların büyük miktarlarda ürün alması, eğer ürünlerin büyük bir bölümü belirli bir alıcı tarafından satın alınır, sonuç olarak bu, alıcının önemini artırmaktadır (Porter, 2003: 30). Alıcıların büyük oranlarda ürün alması birim başına maliyetleri düşürdüğünden alıcının güçlü olmasını beraberinde getirmektedir.*

*Alıcıların aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturması, alıcıların aldıkları ürünlerin maliyetleri küçük bir bölümü oluşturuyorsa alıcılar için fiyatlar çok önem arz etmemektedir. Bu tür durumlarda alıcılar fiyatlara daha az duyarlı davranmaktadırlar.*

*Çok az geçiş maliyetlerinin olması, ürünleri satan satıcılar geçiş maliyetlerine sahipse bu durumda alıcıların pazarlık güçleri artış göstermektedir.*

*Sektörün ürününün, alıcının ürün veya hizmetlerinin kalitesi açısından önemsiz olması, alıcının ürünlerinin kalitesi sektördeki diğer ürünlerden çok fazla etkileniyorsa alıcılar fiyata daha az duyarlı olmaktadır.*

*Alıcının eksiksiz bilgiye sahip olması, alıcının ürün hakkındaki bilgisi, alıcının alacağı ürünün piyasa fiyatları, satın aldığı veya alacağı firmanın maliyetleri hakkında detaylı bilgi sahibi olması alıcıyı ürün alırken güçlü hale getirmektedir. Bu avantajlı durum alıcının elini satıcı karşısında güçlendirmektedir. (Porter, 2003: 30-32).*

#### **2.1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri (Dinçer, 2004: 99) ifade eder. İşletmelerin faaliyetlerine destek olan tedarikçiler fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler (Porter, 2003: 33). Alıcıların pazarlık güçlerinde olduğu gibi tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar da bulunmaktadır. Bu durumlar;

- Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler, satış yaptıkları sektörden daha konsantredir,
- Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda kalmaz,
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir,
- Tedarikçilerin ürünü, alıcıların işletmesi için önemli bir girdidir,

- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur,
- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir. (Yavuz, 2003: 21)

Tedarikçiler birçok şirkete ürün ve hizmet sattıklarında ürünün fiyatı, kalitesi, satış koşulları gibi konularda alıcılara göre daha güçlü duruma geçebilmektedirler. Ayrıca alıcıların aldıkları ürün üretim süreçlerinde çok önemli bir yere sahipse tedarikçilerin bu durumda güçleri daha da artmaktadır. Böyle durumlarda tedarikçi karşısında alıcının pazarlık gücü de azalmaktadır.

### **2.1.2. Rekabet Stratejileri**

İşletmeler arasında rekabet konuları işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Kimi firmalar arasındaki rekabet düşük maliyet konusunda kimi firmalar arasındaki rekabet ise değer yaratma, farklı özellikte ürün ve hizmet üretme konularında yoğunlaşmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerle, M. Porter, pazarda benzer mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri için iki yol önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 258-259). Bunlar sırasıyla;

- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi'dir.

Michael E. Porter'ın üç strateji ile ilgili yaklaşımı ile ilgili şu önemlidir.

“Söz konusu üç generik strateji arasında açık bir seçim yapmayı başarı için zorunlu görmektedir. Diğer bir ifade ile, pozisyon yaklaşımına göre, üç generik stratejiden birini başarı ile izleyen firmalar endüstri ortalamasının üzerinde karlar kazanırlar, ancak, birden fazla stratejiyi izleyip hiçbirini başarı ile gerçekleştiremeyen ‘ortaya çakılıp kalma (stuck-in-the-middle)’ya mahkum olur ve endüstri ortalamasının altında gelir elde ederler.” (Barca, 2002: 34)

Porter'ın anlayışına göre işletmeler üç stratejiden birini veya birden fazlasını tam olarak uygulayabilirlerse sektörde başarılı olup ortalamanın üzerinde karlara ulaşabilirler. Böylece rakiplerine karşı avantaj sahibi olma yolunda ilerleyebilirler.

### 2.1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Michael E. Porter işletmelerin birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlamalarında ilk stratejinin Maliyet Liderliği Stratejisi olduğunu savunmaktadır. Günümüzde işletmeler için en önemli unsurların başında maliyetler gelmektedir. İşletmeler maliyetlerini devamlı düşürmek niyetinde ve daha çok kar elde etmek istemektedirler. Maliyet liderliği stratejisinde temel amaç,

“Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamasının üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır.” (Ülgen ve Mirze, 2004: 259).

Porter ise Maliyet Liderliği Stratejisini şu cümlelerle açıklamaktadır:

“Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklâmlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur.” (Porter, 2003: 44).

Tanımdan anlaşılacağı üzere Maliyet Liderliği Stratejisi işletmenin tümünü kapsayabilecek nitelikte olabilmektedir. Ar&Ge’den satış konusuna, mali işlerden servis konularına kadar hemen hemen her süreci ilgilendiren maliyet konusunda işletmeler strateji geliştirerek rakiplerine üstünlük sağlamaktadırlar.

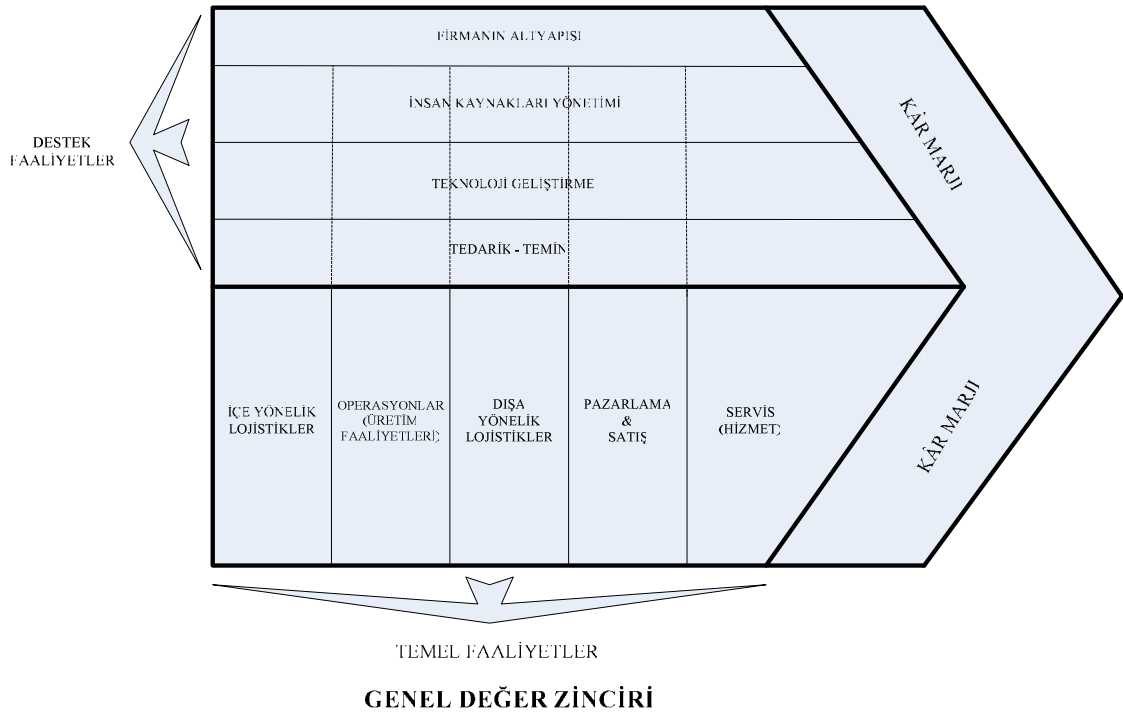
Michael E. Porter’a göre Maliyet Liderliği veya Üstünlüğü iki yolla olabilmektedir.

- “Değer yaratan faaliyetlerde *iç verimlilik* çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi,
- Değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve *maliyetlerin yeniden yapılandırılması* yolu ile düşük maliyet elde edilmesi.” (Thompson, 1995: 120’den Ülgen ve Mirze, 2004: 260).

Maliyet Liderliği Stratejisini belirlerken Porter’ın Değer Zinciri (Value Chain) kavramına değinmekte yarar vardır. Değer Zinciri kavramını işletme literatürüne kazandıran Porter firmaların diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü kurmasında Değer Zincirini şu cümlelerle açıklamıştır: “Rekabet avantajı firmanın bütününe bakılarak

anlaşılmayabilir. Rekabet avantajı bir ürünün tasarlanması, üretilmesi, pazarlanması, teslim edilmesi ve desteklenmesi gibi farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden kaynaklanır.” (Porter, 1985: 33). Ayrıca Porter diğer bir tanımda değer zincirini şu şekilde açıklamıştır. “Her firma ürünün tasarımı, üretimi, pazarlanması, teslim edilmesi ve servisle desteklenmesi gibi faaliyetlerin toplamıdır. Tüm bu faaliyetler Değer Zinciri’ni oluşturmaktadır.” (Porter, 1985). Her bir faaliyet firmaya diğer firmalara karşı maliyet avantajı sağlayabilir. Ürünün/Hizmetin tasarımından alıcıya teslimi ve hizmetine kadar ki tüm süreçlerdeki faaliyetler Değer Zincirinin içerisinde yer almaktadır. Michael E. Porter tüm bu faaliyetleri Temel Faaliyetler ve Destek Faaliyetleri olmak üzere iki grupta toplamıştır. Bu faaliyetler ayrıntılı olarak Şekil 1.2.’de görülmektedir

**Şekil 2. Genel Değer Zinciri**



**Kaynak:** (Porter, 1985: 37)

*Temel Faaliyetler:* Temel faaliyetler işletme içerisinde ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve bu ürün ve hizmetlerin müşterilere/alıcılara teslim edilmesi sürecine kadar ki faaliyetleri

kapsamakta ve işletmeye gelir getirici faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel faaliyetleri Porter 5'e ayırmıştır.

- İçe Yönelik Lojistik
- Operasyonlar (Üretim Faaliyetleri)
- Dışa Yönelik Lojistik
- Pazarlama ve Satış
- Servis (Hizmet)

*İçe Yönelik Lojistik:* Ürün ve Hizmet girdilerinin alınması, saklanması yayılması, stoklanması gibi faaliyetleri içermektedir. Bunlar içerisinde ürünlerin depolanması, envanter kontrolü, araçların listelenmesi gibi faaliyetler yer almaktadır.

*Operasyonlar (Üretim Faaliyetleri):* Bu faaliyetler üretim için girdilerin temin edilmesinden sonra nihai ürün ve hizmete dönüştürülmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Bunlar arasında, paketleme, montaj, gereç bakımı, test etme ve hizmet faaliyetleri yer almaktadır.

*Dışa Yönelik Lojistik:* Üretilen ürün ve hizmetlerin fiziksel olarak alıcıya verilmesi faaliyetlerini içermektedir. Bu faaliyetler içerisinde bitirilen ürünlerin depolanması, teslim etmek için araç programlarının yapılması yer almaktadır.

*Pazarlama ve Satış:* Reklam, promosyon, satış gücü, fiyatlama, pazarlama kanalının seçimi gibi konular ürün ve hizmetlerin müşterilere kabulünü ve ürün ve hizmetlerin alınımını sağlayan faaliyetlerdir.

*Servis (Hizmet):* Ürün ve hizmetlerin alıcılara satışının ardından ürün ve hizmetin kurulması, bakımı, tamir edilmesi, parça tedariki gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler müşterilerin ürün ve hizmetlere olan güvenini sağlayabilecek faaliyetlerdir.

Destek Faaliyetleri ise 4 tanedir.

- Tedarik-Temin
- Teknoloji Geliştirme
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Firma Altyapısı



*Tedarik-temin:* Tedarik-temin işletmenin üretim faaliyetlerine destek veren hammadde, tedarikler ve diğer makineler, laboratuvar gereçleri, ofis gereçleri ve binalar gibi varlıklardır. Bu faaliyetler işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırmak için çalışmalar yaparlar.

*Teknoloji Geliştirme:* İşletmelerin sahip olduğu know-how, prosedürler, teknoloji politikaları, ar&ge çalışmaları teknoloji geliştirme faaliyetleri içerisinde yer almaktadır.

*İnsan Kaynakları Yönetimi:* Personel seçme-yerleştirme, personelin eğitimi, personelin performansının değerlendirilmesi, maaş-ücret konuları destek faaliyetleri içerisinde yer almaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların motivasyonu ve tecrübelerinin belirlenmesinde firmaya rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

*Firma Altyapısı:* Firma altyapısı destek faaliyeti içerisinde işletmenin genel yönetimi, planlama, finans, muhasebe, hukuk, devletle olan ilişkiler ve kalite yönetimi yer almaktadır. Firma altyapısı genellikle bütün değer zincirini destekleyen bir destek faaliyetidir. Firma altyapısı zaman zaman “tepede” yer alabilir faaliyet olarak görülmektedir (Porter, 1985: 39-43).

Maliyet Liderliği Stratejisinde işletmeler Değer Zinciri’ndeki faaliyetleri belirledikten sonra bu zincir içerisinde yer alan faaliyetlerin maliyetlerinin incelenmesine başlamaktadırlar. Maliyeti yüksek olan faaliyetlerin maliyetleri düşürülmeye çalışılır veya maliyetleri daha da düşürmenin yolları aranmaktadır. Maliyetlerin incelenmesi aşamasında Değer Zinciri şemasında operasyon girdileri, insan kaynakları maliyetleri ve varlıklar belirlenir (Porter, 1985: 67). Ayrıca işletmeye değer katabilecek başka faaliyetler varsa bunlar da belirlenerek maliyetleri incelenebilir.

Değer zinciri süreci şu şekilde de tanımlanabilmektedir:

“Büyük küçük temel ve destek faaliyetler belirlendikten sonra, bunların tek tek maliyetleri incelenir. Aynı zamanda, bu faaliyetlerin her birinin müşteriye ne gibi bir değer kattığı belirlenir. Bundan sonra her faaliyette, kalite olgusundan ödün vermeden maliyetler düşürülmeye çalışılır. Rakiplerle karşılaştırılan faaliyetler, eğer maliyetler açısından onlardan daha yüksek düzeyde ise indirilmeye çalışılır veya o faaliyetler değer yaratabilmeleri açısından tekrar gözden geçirilir. Değer yaratmıyorlarsa terk edilirler. Eğer bu faaliyet, değer yaratan çok önemli bir faaliyet ise mutlaka yeni çözümlerle maliyetlerin indirilmesine çalışılır. Rakiplerden daha aşağı indirilmeyen, ancak son derece önemli ve değer yaratan faaliyetler konusunda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilebilir.” (Ülgen ve Mirze, 2004: 261).

Maliyet Liderliği stratejisinde değer zinciri analizinden sonra diğer bir önemli konu da Maliyet Etkenlerinin (Cost Drivers) göz önüne alınmasıdır. Maliyet Etkenleri bir işletmede maliyetleri etkileyen, maliyetleri yükselten veya azaltan etkiye sahip faktörlerdir. Porter Maliyet Etkenlerini 10 başlık altında toplamıştır. Porter Maliyet Etkenlerini “maliyet davranışı maliyeti etkileyen birçok yapısal faktöre bağlıdır. Bu yapısal faktörlere Maliyet Etkenleri olarak adlandırılabilir.” (Porter, 1985) şeklinde açıklamıştır. Porter devamında da “ Bir değer faaliyetinde bir firmanın göreceli maliyet durumu her zaman geçerli olan maliyet etkenlerine bağlıdır.” (Porter, 1985: 70) şeklinde maliyet etkenlerini tanımlamıştır.

Maliyet davranışını belirleyen 10 tane maliyet etkeni şunlardır:

- Ölçek Ekonomisi
- Öğrenme
- Kapasite Kullanım Modeli
- Bağlantılar
- Karşılıklı ilişkiler
- Birleşme (Entegrasyon)
- Zamanlama
- İsteğe Bağlı Politikalar
- Konumlama – Yer
- Kurumsal Faktörler

Porter Rekabet Avantajı adlı kitabında Stratejik Maliyet Analizi aşamalarını ise şu şekilde belirtmiştir.

- 1- Değer zinciri ve belirlenmiş maliyetler ve varlıkları tanımlayın.
- 2- Her değer katan faaliyetin maliyet etkenlerini tanımlayın.
- 3-Rakip değer zincirini, göreceli maliyetlerini ve maliyet farklılıkları kaynaklarını belirleyin.
- 4- Maliyet etkenlerini kontrol edici, maliyeti düşürücü bir düşük maliyet pozisyonu için strateji geliştirin.
- 5- Maliyet düşürücü çabalar farklılaştırmayı aşındırmamalı.
- 6- Süreklilik için maliyet düşürücü stratejiyi test edin.” (Porter, 1985: 118)

### **2.1.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları**

Maliyet liderliği stratejisini açıkladıktan sonra bu stratejinin işletmelere getirdiği avantajlara değinmek gerekmektedir. İşletmeler maliyet liderliği stratejisini faaliyetlerinde uyguladıklarında aşağıdaki avantajlara sahip olabilirler.

Öncelikle düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, firmaya bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde getiri sağlar. Düşük maliyetli bir konum işletmeye rakipleri karşısında hem bir savunma hem de güçlü bir duruş sağlar. Ayrıca düşük maliyet işletmeye girdi maliyetlerinde önemli avantajlar sağlayarak işletmenin tedarikçiler karşısında güçlü durmasını sağlar. Bununla birlikte düşük maliyet hammaddelere erişimi daha kolay hale getirmesi bakımından da işletmeler için önemlidir.

Düşük maliyetli konuma sahip olmak işletmeye ikame ürünler karşısında rakiplerine göre daha avantajlı getirir.

Maliyetlerin düşük olmasının getirdiği diğer bir avantaj da talebin düştüğu durumlarda fiyatların aşağıya çekildiği ortamlarda işletmenin rakiplerinden daha aşağıya fiyatları indirerek rakiplere üstünlük sağlamasıdır. Böylece müşteri fiyatı daha düşük olan işletmeyi tercih edebilirler. (Porter, 2003; Ülgen ve Mirze, 2004).

### **2.1.2.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları**

Maliyet liderliği stratejisinin avantajları yanında işletmeye getirdiği dezavantajlar da bulunmaktadır. Bu dezavantajları şu cümlelerle açıklamak mümkündür.

Maliyet liderliği stratejisinin gerçekleştirilmesinde çok iyi donanıma sahip olmak gerekmektedir. Bu donanımın işletmeye kurulması için de yoğun sermaye ihtiyacına gerek vardır. Yoğun sermaye ihtiyacı birçok firma için dezavantajlı bir durum meydana getirebilir.

İşletmenin maliyete gereğinden çok odaklanması, sektördeki değişikliklerin yakından izlenmesini engelleyebilir. Bundan dolayı değişikliklerin, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasında geç kalınabilir. Bu da işletmenin ürün ve hizmetlerine olan ilgiyi azaltabilir ve işletmenin kârı düşüşe geçebilir.

Maliyet liderliđi stratejisinde iřletmenin dūřuk maliyeti sađladıđı faaliyetlerin rakipler tarafından taklit edilme olasılıđı oldukça yūksektir. Bundan dolayı iřletmenin maliyet avantajı ortadan kalkabilir. (Porter, 2003; Ūlgen ve Mirze, 2004).

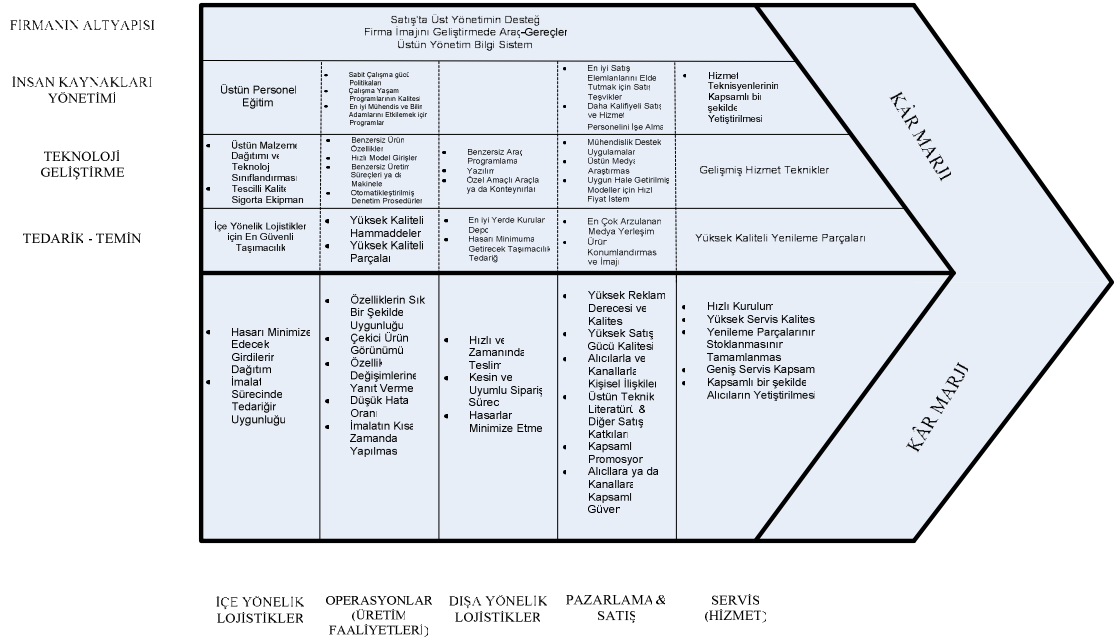
### **2.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi**

İkinci genel stratejiyi oluřturan farklılařtırma stratejisi firmanın sunduđu ūrūn veya hizmeti farklılařtırarak, *tūm sektōrde* benzersiz olarak kabul edilen bir Őey yaratmaktır (Porter, 2003: 47). Porter kendi kitabında farklılařtırmayı Őu cūmlerle ifade etmektedir: “Eđer firma alıcıya (mūřteriye) deđerli Őeyleri eřsiz olarak verebiliyorsa o firma kendisini rakiplerine karřı farklılařtırabilir.” (Porter, 1985: 119). Porter’ın farklılařtırmayı tanımladıđı ifadede önemli husus mūřteriye benzersiz, eřsiz ūrūn sunabilmektir. Eđer firma eřsiz ūrūn sunabiliyorsa rakiplerinden farklılařmış demektir. Farklılařtırma stratejisinde temel amaç iřletmenin, farklılařtırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir Őekilde mūřteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karřılıđında mūřterinin ūdemeyi kabul ettiđi daha yūksek bir fiyat uygulayarak, sektōr ortalaması ūzerinde bir getiri elde etmeye çalıřmasıdır (Ūlgen ve Mirze, 2004).

Farklılaşma stratejisini gerçekteştirebilmek için ūncelikle farklılaştırmanın kaynakları tespit edilmelidir. Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi bu stratejide de bir takım aşamalar bulunmaktadır. Bunların ilkini farklılaştırma kaynakları almaktadır.

Farklılaştırma kaynakları, maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi firmaların hangi alanlarda farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Maliyet liderliği stratejisini belirlemede önemli rol oynayan değer zinciri konusu farklılaştırma stratejisinde farklılaştırma kaynakları içerisinde yer almaktadır. Deđer faaliyetleri işletme içerisinde potansiyel benzersizlik kaynakları (Porter, 1985: 120) olarak gōrūlmektedir ve değer zincirindeki her faaliyet işletmenin farklılaştırma stratejisini belirlemeye yardımcı olabilir.

### Şekil 3. Değer Zinciri ve Farklılaştırma İlişkisi



**Kaynak:** (Porter, 1985: 122)

Değer zinciri stratejik maliyet analizi için geliştirilse de değer zincirindeki temel ve destek faaliyetleri farklılaştırma stratejisi için de önemlidir. Farklılaştırma stratejisinde işletmenin üzerinde durması gereken alanlar, tasarım veya marka ismi, teknoloji, ürünün özellikleri, müşteri hizmetleri, satıcı ağı (Porter, 2003: 47) gibi faktörlerdir. Ayrıca işletme müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları (Ülgen ve Mirze, 2004: 264) gibi unsurları da göz önüne alabilir. Firmalar birçok alanda farklılaşarak rakiplerinden üstün duruma geçebilmektedirler.

Farklılaştırma stratejisinde farklılaştırma kaynaklarında değer zincirinden sonra ikinci önemli adım Benzersizliğin Etkenlerini (Drivers of Uniqueness) bilmektir. Farklılaştırma stratejisinin amaçlarından biri işletmenin faaliyetlerine eşsiz ve benzersiz bir durum katmasıdır. Bu nedenle işletme farklılaştırma stratejisini belirlerken benzersizlik etkenleri de niçin bir faaliyetin benzersiz olduğunun (Porter, 1985: 124) önemini belirtir. Büyük oranda maliyet etkenleri ile benzerlik gösteren temel benzersizlik etkenleri şunlardır:

- Politika Seçimi
- Bağlantılar
- Zamanlama
- Yer – Konumlama
- Karşılıklı İlişkiler
- Öğrenme ve Yayılma
- Entegrasyon
- Ölçek
- Kurumsal Faktörler

*Politika Seçimi*, işletme öncelikle hangi faaliyetleri gerçekleştirecek ve bunları nasıl gerçekleştirecek sorusunu sorarak politika seçimine başlayabilir. Politika seçiminde işletme,

“ürünlerin özellikleri ve istenen performans, sağlanan hizmetler (ürün ve hizmet teslimi ya da tamir edilmesi), benimsenen bir faaliyetin yoğunluğu (reklam harcamalarının oranı), faaliyetin içeriği, bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde kullanılan teknoloji, bir faaliyet için sağlanan girdilerin kalitesi, prosedürler, bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde kişisel tecrübe ve beceriler, faaliyetin kontrolünün sağlanmasında sağlanan bilgiler” (Porter, 1985).

Bu konulara dikkat gösterebilir.

*Bağlantılar*, bağlantılar konusunda işletmenin değer zinciri içerisindeki bağlantıları, tedarikçilerle olan bağlantıları farklılaştırmada işletmeye yardımcı olan etkenlerdendir. Değer zinciri içerisindeki temel ve destek faaliyetlerinin birbirleriyle yakın ilişkilerinin olması müşterilerin beklentilerini hızlı cevaplama noktasında işletmeye kolaylık sağlayabilir. Örneğin, işletme içerisinde satış gücü ve servis organizasyonu arasındaki koordinasyon işletmeyi müşteri hizmetlerine daha duyarlı duruma getirebilir (Porter, 1985: 125). İki faaliyet arasındaki güçlü bir koordinasyon işlerin daha sağlıklı ilerlemesini sağlayabilir. Ayrıca tedarikçilerle olan bağlantılarda alıcıların ihtiyaç ve beklentileri tedarikçilerle koordineli bir şekilde görüşülerek belirlenebilir. Bu görüşme işletmeye yeni ürün ve hizmet geliştirmede zaman anlamında kısalık sağlar (Porter, 1985).

*Zamanlama*, işletme rakiplerinden önce bir faaliyeti gerçekleştirdiğinde diğerlerine göre farklılaşmış olabilir. İşletmenin bir ürün ve hizmet alırken rakiplerinden önce davranması işletmeye benzersizlik katabilir.

*Karşılıklı İlişkiler*, değer zincirinde yer alan temel ve destek faaliyetler arasında karşılıklı ilişkiler vardır. Porter, karşılıklı ilişkiler konusunu üç'e ayırmıştır. Somut, soyut ve rakip karşılıklı ilişkiler (Ayrıntılı bilgi için bk. Porter, 1985: 317-364). Yakın ilişkileri olan birimlerin, süreçlerin karşılıklı olarak ilişkileri vardır. Örneğin, sigorta ve diğer finansal ürünlerinin her ikisi için satış gücünün paylaşılması satış temsilcisine alıcılara daha iyi hizmet edebilme imkânı verebilir (Porter, 1985: 126).

*Öğrenme ve Yayılma*, işletme içerisinde ürün ve hizmet üretimindeki süreçlerin öğrenilmesi işin daha iyi yapılmasını sağlayabilir. Ar&Ge çalışmaları bu öğrenme etkenine ciddi katkılar sağlayabilir.

*Entegrasyon*, bir işletmenin entegrasyon seviyesi firmayı benzersiz yapabilir. İşletme'de yeni değer faaliyetleri içerisindeki entegrasyon firmayı benzersiz yapabilir çünkü firma faaliyetlerin performansını daha iyi kontrol edebilir ya da diğer faaliyetlerle onları koordine edebilir (Porter, 1985: 126).

*Ölçek*, Büyük ölçekler küçük ölçekli hacimli şirketlere göre bir faaliyet gerçekleştirilmesinde firmaya benzersizlik kazandırır (Porter, 1985).

*Kurumsal Faktörler*, kurumsal faktörler işletmenin benzersiz olmasında kolaylık sağlayabilir. Sendikalarla iyi ilişkiler firmaya çalışanların iş tanımlarının kurulmasında firmaya imkan sağlayabilir (Porter, 1985: 127).

#### **2.1.2.2.1. Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları**

Genel rekabet stratejilerinin ikincisini oluşturan farklılaştırma stratejisinin işletme tarafından uygulanması işletmeye çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Porter, Rekabet Stratejisi kitabında farklılaştırma stratejisinin avantajlarını şu şekilde açıklamıştır.

“Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar. Ayrıca marjları artırır; bu da, düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğinin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini yaratır. Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri

alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir.” (Porter, 2003:47).

#### **2.1.2.2.2. Farklılaştırma Stratejisinin Dezavantajları**

Her uygulamanın avantajlarının da yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bu noktada farklılaştırma stratejisinin işletmeye dezavantajları şunlardır:

Farklılaştırma stratejisinde müşteriler farklılığı tam olarak algılamayabilir veya sağlanan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilirler. Bu durumda farklılaştırma stratejisi etkili olamaz. Farklılık da rakipler tarafından taklit edilebilir. Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi rakipler farklılığı da taklit ederek işletmenin üstünlüğünü azaltabilirler. Farklılığın etkisinin belli bir süre sonra müşterilerin gözünde azalma riski bulunmaktadır. Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeyi izleyen müşteriler işletmenin faaliyetlerinde devamlı olarak farklılaştırma beklentisi içerisine girebilirler. Bu isteğe cevap veremeyen işletmeler farklılaştırmanın gücünü kullanamayabilirler. Bu dezavantajların yanında diğer bir dezavantaj ise farklılaştırma stratejisinin getirdiği maliyet artışlarıdır. İşletme ürün ve hizmetlerini farklılaştırmak isterken maliyet artışlarına da sebep olabilir. Çünkü işletme ürün ve hizmetlerini farklılaştırırken yenilikler gerçekleştirecek ve yenilikler de maliyet artışlarına sebep olabilecektir. Bu maliyet artışlarının oranı ürün ve hizmetlerin fiyatlarından düşük olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).

#### **2.1.2.3. Odaklanma Stratejisi**

Genel rekabet stratejilerinin üçüncü ve son olanını odaklanma stratejisi oluşturmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden farklı olarak odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur (Porter, 2003: 48). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin aksine odaklanma stratejisinde ürün ve hizmetin belli bir kesitine, belirli bir pazara, belirli bir yaş grubuna v.b. konulara odaklanma vardır. Bu strateji, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar bir pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarır (Porter, 2003: 48).



Odaklanma stratejisini Ülgen ve Mirze şu cümlelerle açıklamaktadır:

“Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda, bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilirler. Bu gibi işletmelerin, doğal olarak, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri hemen hemen olanaksızdır. Dolayısıyla, elde ettikleri getiri de çok düşük olmakta ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmekte zorlanabilmektedirler. Bu durumda olan işletmeler için odaklanmış stratejiler birer kurtarıcı strateji olabilir. Pazarı oldukça daraltarak, çok farklı beklentileri olan müşteri grubuna hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler ve daraltılmış ve özelleştirilmiş pazarlarında rekabet üstünlüğü için çalışabilirler.” (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Odaklanma stratejisini Porter kendi kitabının\* *Sanayi Bölümlendirme ve Rekabet Avantajı* bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele almıştır. Odaklanma stratejisinde belirli bir hedefe, belirli ürün ve hizmet grubuna, belirli bir müşteri tipine, belirli bir pazara odaklanma söz konusudur. Bundan dolayı da bir takım bölümlendirme değişkenleri Odaklanma stratejisinde önemli rol oynamaktadır. Bu değişkenleri Porter 4'e ayırmıştır.

- Ürün Çeşitliliği,
- Müşteri Türü,
- Kanal (acil-acele alıcılar),
- Coğrafik Bölümlendirme.

*Ürün Çeşitliliği*, ürün çeşitliliğinde ürün ve hizmetler bir takım özelliklerine göre bölümlendirilebilirler. Bu özellikler arasında ürün ve hizmetin fiziksel boyutu, fiyat düzeyi, ürün ve hizmetin sahip olduğu teknolojik, farklı üretim süreçleri gibi özellikleri, teknoloji ve dizayn, kullanılan girdilerin farklı olması, paketleme, performans v.b. sayılabilir.

*Müşteri Tipi*, müşteri türlerini belirlemede bölümlendirme değişkenleri içerisinde yer almaktadır. Müşteri türleri sanayi ve ticari müşteriler ve tüketici müşterileri olarak ikiye ayrılırlar. Sanayi ve ticari müşterilerde (alıcılar) bölümlendirme konuları tüketici türüne göre farklılık göstermektedir. Sanayi ve ticari müşteri grubunda alıcıların içinde yer aldığı sektör, alıcıların stratejileri, teknolojik karmaşıklık, dikey entegrasyon, satın alma

---

\* Ayrıntılı bilgi için Bkz. Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, s.231-273.

süreçleri, alıcıların büyük miktarlarda ürün ve hizmet alması, işletmenin sahip olduğu finansal güç ve sipariş örnekleri gibi konular dikkat edilmesi gerekenler arasında yer almaktadır. Tüketici müşterilerinde ise din, yaş, cinsiyet, meslek, sosyal sınıf, sağlık gibi demografik faktörler, müşterilerin yaşam tarzları, dil, satın alma süreçleri, satın alma fırsatları gibi konularda tüketicilerin bölümlendirilmesinde işletmelere yardımcı olan hususlar içerisinde yer almaktadır.

*Kanal Bölümlendirme*, ürün ve hizmetlerin alıcılara ne şekilde ulaştırılacağını belirten bölümlendirmedir. Bu bölümlendirmede işletmeler farklı kanallar seçebilirler. Bu kanallar, distribütörleri aradan çıkarıp işletmenin ürün ve hizmetleri direkt tüketiciye ulaştırması, perakendeye karşı posta ile ulaştırma, komisyonculara karşı distribütörler ya da perakende türleridir.

*Coğrafik Bölümlendirme*, pazarı bölgesel olarak bölümlendirir. Bu bölümlendirmedeki değişkenler pazarı bölgelere göre, ülkelere göre, ilçelere göre, pazarın iklimine göre, ülkelerin gelişme aşamalarına göre bölümlendirme yapılabilir. (Porter, 1985).

#### **2.1.2.3.1. Odaklanma Stratejisinin Avantajları**

Bölümlendirmenin yapıldığı pazarda işletmenin rakipleri daraltılmış, bölümlendirilmiş pazarda ürün ve hizmetlerin getirilerinin çekici olmayacağını düşünerek pazara girmek istemeyebilirler. Böyle pazarlarda rakiplerin azalması odaklanma stratejisinin daha kolay uygulanması ve işletmeye rakipleriyle daha rahat rekabet etmesini sağlaması bakımından avantajlıdır.

Odaklanma stratejisinin işletmeye getirdiği diğer bir avantaj, belirli ve farklı müşteri grubuna yönelik faaliyetler ikame edilmeyi zorlaştırır. Böylece rakiplerin getireceği tehditler de azalmış olmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004).

#### **2.1.2.3.2. Odaklanma Stratejisinin Dezavantajları**

Odaklanma stratejisinin dezavantajlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- “Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir;

- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır;
- Rakipler, stratejik hedef dâhilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.” (Porter, 2003: 58).

Bu dezavantajların yanı sıra bölümlere ayrılmış bir pazar daraldığından işletme sınırlı bir alanda faaliyet gösterecektir. Sınırlı alanda faaliyet göstermek işletmenin büyümesine sınırlamalar getirebilir. (Ülgen ve Mirze, 2004).

## **2.2. Kaynaklara Dayalı Okul**

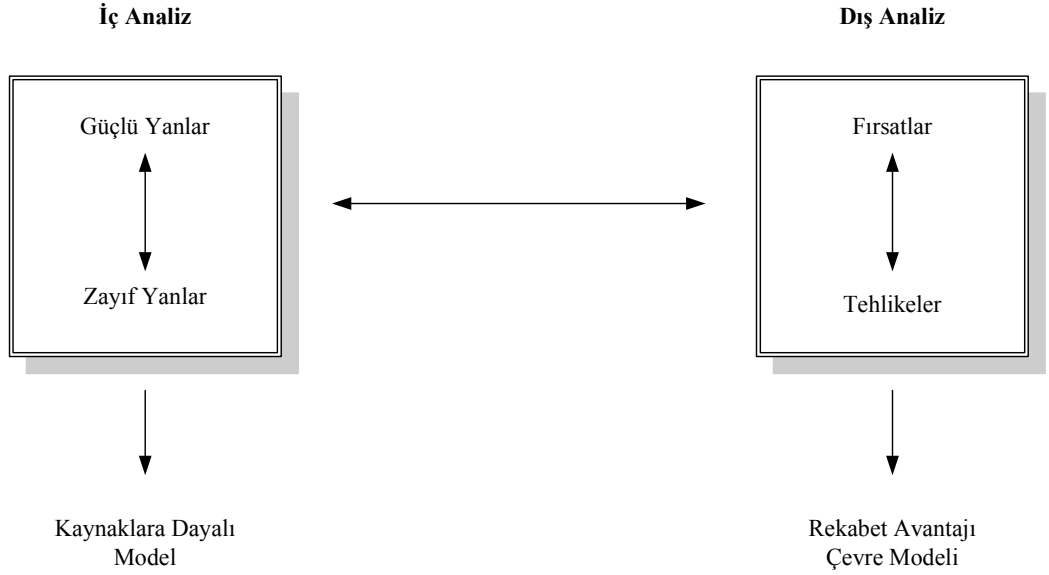
İncelememize konu olan ikinci rekabet stratejisi yaklaşımı Kaynaklara Dayalı Okuldur. Michael E. Porter’ın geliştirdiği Rekabet Stratejisinin aksine Kaynaklara dayalı yaklaşım (okul) konusunda birçok işletme düşünürü açıklamalar getirmişlerdir. Wernerfelt, Robert M. Grant, Jay Barney, Gary Hamel ve Prahalad v.b. bunlardan bazılarıdır.

1980’li yıllarda Porter’ın geliştirdiği rekabet anlayışında Porter’ın 5 rekabet gücü ile sanayi yapısı incelenerek firmanın güçlü ve zayıflıkları belirlenerek strateji geliştirilmektedir (Bakoğlu, 2003). Porter, işletmelerin rekabet avantajına sahip olması için firmaların dış çevresine odaklanılmasını savunmaktadır. Kaynaklara Dayalı Okulun temel düşüncesi ise firmaların başarı veya başarısızlıklarının nedeninin endüstri yapısı gibi dışsal bir nedenden değil, firmaların kendi içerisinde geliştirdikleri ve rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarını olanaklı hale getiren kaynak ve kabiliyetlerinin sonucu (Barca, 2002: 30) olduğu düşünülmektedir. Kaynaklara dayalı okul rekabet stratejisini geliştirirken işletmenin dış çevresinden ziyade iç çevresine odaklanıp daha sonra işletmenin dış çevresine bakmayı amaçlamaktadır. Bundan dolayı da işletmenin iç analiz öğelerini oluşturan kaynaklar önemli hale gelmektedir. İşletmenin iç analizine konu olan kaynaklar varlıklar ve yetenekler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşım içerden – dışarıya doğru bir perspektiften hareketle kar farklarının kaynağının firmalara özgü kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklandığı tezini (Barca, 2002: 35) geliştirmiştir.

Barney’e göre Kaynaklara dayalı yaklaşım ile işletme, rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olur. (Barney, 1991). Bundan dolayı kaynaklara dayalı

yaklaşım ile firma sahip olduğu kaynaklar ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında bir bağlantı kurar. Bu bağlantıda da değer, nadirlik, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik nitelikleri ile açıklanmaktadır.

#### Şekil 4. Kaynaklara Dayalı Model ile Geleneksel SWOT Analizi



**Kaynak:** (Barney, 1991: 100)

Şekil 4’te Jay Barney geleneksel SWOT analizi ışığında Kaynaklara dayalı model ile sanayi çekiciliği modeli arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Şekil 4’te kaynaklara dayalı yaklaşım, iç analizi oluşturan işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ışığında işletmenin yeteneklerine ve kaynaklarına odaklanarak strateji geliştirmektedir.

Jay Barney kaynaklara dayalı yaklaşımı şu cümlelerle ifade etmiştir.

“Bu konu üzerindeki çalışmalar firmaların yüz yüze geldiği tehdit ve fırsatları özellikle rekabet çevresi içerisinde düşünmektedirler. Dolayısıyla çevresel şartlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu çalışmalar iki basitleştirici varsayım üzerine kurulmuştur. İlk olarak aynı sektördeki firmalar benzer kaynaklara sahip olmaktadır. İkinci olarak, firmalar arasındaki heterojenlik oldukça kısa süreli görülmektedir. Çünkü firmaların stratejilerini uygularken kullandıkları kaynaklar kolayca transfer edilebilmektedir. Ancak rekabet avantajının kaynak temelli modele göre açıklanmasıyla firmanın iç özellikleri ile performansı arasındaki ilişki daha net biçimde açıklanmaktadır. Bahsi geçen çalışmalar firmaların kaynak

heterojenliğini ve taşınmazlığını rekabet avantajının muhtemel kaynaklar olarak görmemektedir. Bunlara alternatif olarak kaynak temelli model ilk olarak bir sektördeki firmaların kontrol ettikleri stratejik kaynaklar bakımından heterojen olabileceklerini sanmaktadır. İkinci olarak, bu model heterojenliğin uzun süre devam edebileceğini varsayar çünkü kaynaklar firmalar arasında tam olarak transfer edilebilir değildir.” (Barney, 1991: 99-100)

Kaynaklara dayalı yaklaşımda firmaların sahip oldukları kaynaklar stratejik olarak heterojendir ve firmalar bu heterojenliği uzun süre devam ettirebilirler. Bu heterojen olan kaynaklar bir firmadan diğer bir firmaya kolay bir şekilde transfer edilemediğinden firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

### **2.2.1. Kaynaklara Dayalı Okulun Temel Terimleri**

Jay Barney kaynaklara dayalı okul yaklaşımında modelin temelini oluşturan ana kavramları üçe ayırmıştır. Bunlar sırasıyla, firmanın kaynakları, rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajıdır. (Barney, 1991). Kaynaklara dalı yaklaşımın temelini oluşturan bu kavramlar firmaya rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

#### **2.2.1.1. Firma Kaynakları**

Kaynaklara dayalı okula ismini veren firma kaynaklarına düşünürler farklı yaklaşımlar getirmişlerdir. Jay Barney’e göre firma kaynakları, bir işletmede firmanın kontrolünde bulunan bütün varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, firma nitelikleri ve bilgidir. Firmalar bu kaynaklarla verimlilik ve etkinliklerini geliştiren stratejileri oluşturmaya ve uygulamaya (Barney, 1991: 101) çalışırlar. Williamson, Becker ve Tomer gibi yazarlar firma kaynaklarını *fiziksel sermaye kaynakları* (firmanın araç-gereçleri, firmanın yeri, hammaddelere erişim v.s.), *insan sermayesi kaynakları* (yetiştirme, tecrübe, ilişkiler) ve *örgütsel sermaye kaynakları* (firmanın formel raporlama yapısı, formel ve informel planlama, kontrol) olarak üçe ayırmışlardır. (Barney, 1991). Aslında temelde isim değişiklikleri dışında firma kaynakları hemen hemen aynıdır. Sadece yazarların tanımlamaları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Robert Grant’ın tanımlamasında ise firma kaynakları soyut kaynaklar, somut kaynaklar ve insan kaynakları olmak üzere üçe ayrılmıştır.

Somut kaynaklar

- Finansal Kaynaklar
- Fiziksel Kaynaklar

### Soyut Kaynaklar

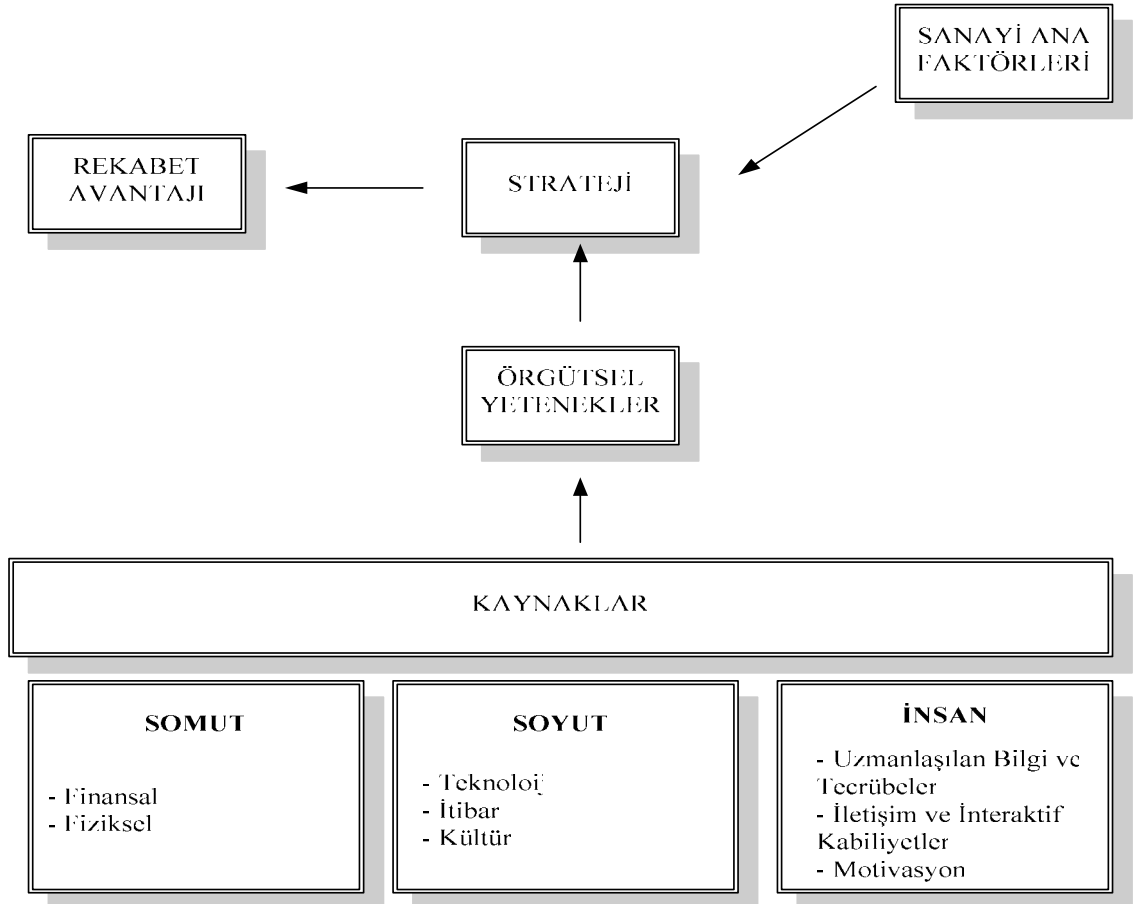
- Teknoloji
- İtibar
- Kültür

### İnsan Kaynakları

- Uzmanlaşılın Bilgi ve Tecrübeler
- İletişim ve İnteraktif Kabiliyetler
- Motivasyon

Ayrıca Grant'ın oluşturduğu firma kaynakları ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi Şekil 5'de görmek mümkündür. Grant firmanın sahip olduğu kaynakların, örgütsel yetenekler ile bütünleştirilmesinden oluşturulacak strateji ile rekabet avantajının olabileceğini savunmaktadır.

**Şekil 5. Firma Kaynakları ve Rekabet Avantajı İlişkisi**



**Kaynak:** (Grant, 2001: 113)

Finansal kaynaklarda, firmanın borç alma kapasitesi, yatırım harcamaları bulunmaktadır. Firmanın konumu, büyüklüğü, teknik araç-gereçler gibi fiziksel kaynaklar da somut kaynaklar içerisinde değerlendirilmektedir. Soyut kaynaklar içerisinde yer alan teknolojide firmanın sahip olduğu patentler, ticari sırlar, teknoloji bilgisi gibi faktörler yer almaktadır. İnsan kaynakları faktörü içerisinde firma içerisinde çalışanların tecrübeleri, uzmanlık dereceleri, yetiştirilmeleri, verilen eğitimler gibi konular bulunmaktadır (Grant, 2001: 114).

### **2.2.1.2. Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı**

Rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı birbirinden farklı kavramlardır. Bir firma rakibine karşı rekabet avantajına sahip olduğunda o firma ille de sürdürülebilir rekabet avantajına sahiptir denilmemektedir. İki kavram arasındaki fark şu şekilde tanımlanmıştır:

“Bir firma başka bir firma veya potansiyel rakip tarafından aynı zamanda uygulanamayan değer yaratıcı bir strateji izlediğinde rekabet avantajına sahip olmuş olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ise diğer firmaların bu stratejinin faydalarını taklit edemedikleri durumda gözlemlenmektedir. Rekabet avantajının sürdürülebilir olması taklit ihtimaline göre değişmektedir, dolayısıyla sürdürülebilirlik terimi belirli bir zamanı değil zaman içindeki sürekliliği ifade etmektedir. Yani diğer firmaların taklit etme çabaları başarılı olana kadar firma sürdürülebilir rekabet avantajına sahiptir” (Barney, 1991: 102)

Sürdürülebilir rekabet avantajında rekabet avantajından farklı olarak “taklit edememe” bulunmaktadır. Bir firmanın taklit edilmeme olasılığı ne kadar çok ve ne kadar uzun süre taklit edilemezse o firma sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilir denilmektedir.

### **2.2.2. Firma Kaynaklarının Nitelikleri**

Kaynaklara dayalı yaklaşımda işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması 4 niteliğe bağlanmıştır. İşletmeler bu dört niteliğinin etkileşiminden hareketle stratejilerini geliştirip rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlarlar. Porter’ın beş rekabet gücü gibi kaynaklara dayalı yaklaşımda da işletmenin dört niteliği belirlenerek sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilir. Bu dört nitelik firma kaynaklarının değerli olması, firma kaynaklarının nadir, sınırlı olması, kaynakların başkaları tarafından taklit

edilemez olması ve dördüncü olarak kaynakların başkaları tarafından uygulanamaz ve elde edilemez olması (Barney, 1991: 105). Bu dört nitelik işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Robert Grant'ın sürdürülebilir rekabet avantajı nitelikleri dayanıklılık, şeffaflık, transfer edilebilirlik ve kopya edilebilirlik-taklit edilebilirlik (Grant, 1991: 124) olarak sıralanmaktadır.

Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre,

“Rekabet avantajının sürdürülmesi firmanın değerli (valuable), kıt (rare), taklit edilemeyen (imperfectly imitable) ve stratejik olarak eşit düzeyde ikamesi bulunmayan kaynakları oluşturmaya dayalıdır. Bu ise açıkça kaynak bazlı firma teorisinde rekabet avantajında temel silahın rakiplerden daha üstün kaynakları ve taklit engellerini oluşturma olduğuna işaret etmektedir.” (Bakoğlu, 2003: 68).

Diğer bir açıklamada da kaynaklara dayalı yaklaşım şu cümlelerle tanımlanmıştır:

“İşletmenin maddi ve maddi olmayan varlıkları vardır. Sermayesi, makineleri, teçhizatı, binaları gibi maddi varlıklar yanında; işletmelerin patent, know-how, marka gibi maddi olmayan varlıkları da bulunmaktadır. Ayrıca işletmenin bu kaynakları beraberce, etkili bir şekilde kullanarak bir işi ‘yapabilme kapasitesi’ vardır. bu kapasite işletmenin *yeteneğidir*. Her işletmede bu varlık ve yetenekler farklıdır. İşletmelerin sahip olduğu bu varlık ve yetenekler *nadir, değerli, ikame edilemez* ve başkaları tarafından *kolaylıkla elde edilemez* veya *uygulanamaz* özellikteyse bunlar ‘*öz yetenekler*’ olarak adlandırılır ve işletmelerin sektörlerinde rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olurlar.” (Ülgen ve Mirze, 2004: 76).

Bu bilgilerden hareketle kaynaklara dayalı yaklaşımı şu şekilde formüle edebiliriz. Bir işletme başarılı bir strateji geliştirebilmek için öncelikle sahip olduğu kaynakları belirlemelidir. Bu kaynaklar (varlıklar, yetenekler) belirlenerek işletmenin kaynaklarının ne durumda olduğu tespit edilir. Kaynakların tespit edilmesinin ardından kaynaklar geliştirilerek rakiplere üstünlük sağlamak için çalışmalar yapılır. Bu çalışmaların sonucunda da işletme ortalamasının üzerinde getiri sağlayabilecek bir sektöre girerek başarı sağlar. (Barney, 1991; Grant, 1991; Ülgen ve Mirze, 2004).

#### **2.2.2.1. Değerli Kaynaklar**

Firma kaynakları değerli olduğunda sürdürülebilir rekabet avantajı veya rekabet avantajı sağlanabilir (Barney,1991:106). Firma kaynaklarının değerli olması da firma stratejileri uyguladığında verimlilik ve etkinlik geliyor, artış gösteriyorsa kaynaklar değerlidir



denilebilmektedir. Kaynaklara dayalı yaklaşımda kaynakların değerli olması verimliliğin ve etkinliğin artış göstermesi ile ilgilidir.

#### **2.2.2.2. Nadir Kaynaklar**

Nadir kaynaklarda büyük sayıdaki firmalar eğer belirli değerli firma kaynaklarına sahipse, o firmalardan her biri kaynakları kendi çıkarına kullanmaya sahiptir. Böylelikle genel bir stratejinin uygulanması hiçbir firmaya rekabet avantajı vermez (Barney, 1991: 106). Bununla birlikte eğer belirli firma kaynaklarının toplanması nadir ise büyük sayıdaki firmaların stratejilerini uygulamada sorun olabilecektir ve bu stratejiler rekabet avantajının kaynağı olamayacaktır.

#### **2.2.2.3. Taklit Edilemeyen Kaynaklar**

Firma kaynakları niteliklerinin üçüncüsünü taklit edilemeyen kaynaklar oluşturmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşımda rekabet avantajının sürdürülebilir olmasında önemli bir faktörde taklit edilemeyen kaynaklardır. Değerli ve nadir örgütsel kaynaklar başka firmalar bu kaynakları elde edemedikleri zaman sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları olmaktadır. Firma kaynakları şu üç sebepten biri veya birkaçı sebebiyle taklit edilemez olmaktadır:

- a- Firmanın kaynağı elde etme yeteneği istisnai tarihsel şartlara bağlı olduğunda.
- b- Firmanın sahip olduğu kaynaklarla sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantı nedensel olarak net olmadığına.
- c- Firmanın avantajını yaratan kaynak sosyal bakımdan karmaşık olduğunda. (Dierickx ve Cool, 1989).

*a-İstisnai tarihi şartlar ve taklit edilemez kaynaklar:* Kaynak temelli teoristler tarihin firmanın performansını ve rekabet avantajının önemini tanımada yalnız değillerdir. Ansoff (1965), Learned (1969), Stintchcombe (1965) gibi geleneksel stratejistler bir firmanın kuruluşundaki veya yeni bir yönetim tarafından üstlenilmesindeki istisnai tarihi şartları firmaların uzun dönemdeki performanslarını belirleyicilerinin arasında saymaktadırlar. Bu düşünceye göre firmalar nadir ve değerli kaynakları istisnai bir tarihsel süreçte elde etmiş olmaktadır.

*b-Nedensel Belirsizlik ve Taklit Edilemez Kaynaklar:* Eğer rekabet avantajına sahip bir firma kontrol ettiği kaynaklar arasındaki bağlantıyı anlayabilirse o zaman diğer firmalarda bu bağlantıyı anlayabilirler ve gerekli olan kaynakları edinebilirler. Diğer rakiplerin bu anlama süreci boyunca işletme rakiplere karşı sũrdũrũlebilir rekabet avantajına sahip olmaktadır.

*c-Sosyal Karmaşıklık:* Sosyal bakımdan karmaşık firma kaynakları direkt bir yonetime bağlı değilse bu kaynaklar taklit edilemez. Sosyal bakımdan karmaşık firma kaynaklarına örnek olarak yonetimler arası ilişkiler, firma kũltũrũ ve firmanın tedarikçiler ve mũřteriler arasındaki nũ sayılabilir.

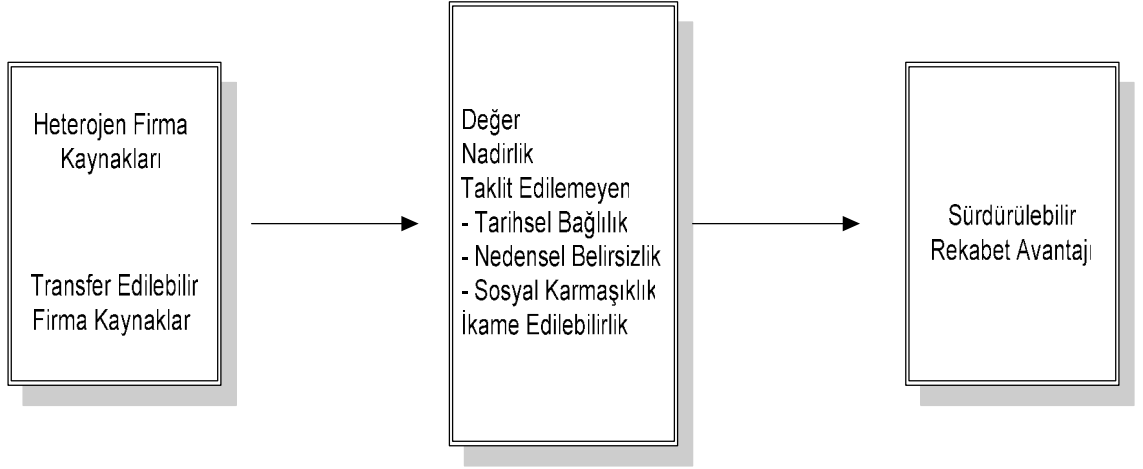
#### **2.2.2.4. İkamesi Bulunmayan Kaynaklar**

Bir firma kaynağının sũrdũrũlebilir rekabet avantajı kaynağı olması için gerekli olan son şart ikame edilemezliktir. Yani belli bir kaynağı aynı şekilde stratejik bakımdan denge olan, nadir olmayan ya da taklit edilebilir başka kaynaklar olmamalıdır (Barney, 1991: 111). İkame edilebilirlik iki şekil almaktadır. İlk olarak, bir firmanın başka bir firmanın kaynaklarını tıpatıp taklit etmesi mũmkũn olmasa da aynı stratejileri oluşturmak ve uygulamasını sağlayacak benzer kaynakları ikame etmesidir. İkinci olarak da, oldukça farklı firma kaynakları da stratejik ikameler olabilmektedirler. Örneğin, bir firmadaki yonetimler karizmatik bir lider sayesinde geleceğe dair çok net bir vizyona sahip olabilmektedirler. Böylece strateji ikame edilmiş olur.

#### **2.2.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Modelini Uygulama**

Kaynaklara dayalı yaklaşımın terimleri ve firma kaynaklarının niteliklerini açıkladıktan sonra modelin sũrecini şu şekilde formũlleřtirebiliriz. Öncelikle firma kaynaklarının heterojen ve transfer edilebilirliği konuları firma kaynaklarının niteliklerini anlamaya yardımcı olan faktörlerini belirtmektedir. Firma kaynakları niteliklerinin her biri işletmenin rakiplerine karşı sũrdũrũlebilir rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır. Bu söylenenleri şekil 6'da rahatlıkla görebiliriz.

## Şekil 6. Kaynaklara Dayalı Model Süreci



**Kaynak:** (BARNEY, 1991: 112)

## **BÖLÜM 2: SERAMİK SEKTÖRÜ**

Türkiye'nin seramik ile geçmişi Osmanlılar zamanına kadar dayanmaktadır. Osmanlı Devleti zamanında özellikle İznik, Bursa ve Kütahya çevresinde seramik sanatı gelişme göstermiştir. Bu gelişmeler Osmanlı Devletinin yıkılmasıyla birlikte duraklasa da seramik saantı gelişmeye devam etmiştir. Türkiye'de seramik sektörünün endüstri haline gelmesi 1957'li yıllara rastlamaktadır. 1960'lı yıllar ile birlikte Türkiye'deki seramik sektörü fabrikalaşma ve sanayileşme dönemine girmiş, fabrikalar açılarak üretime geçilmiştir. Türkiye'nin seramik sektörü o yıllardan itibaren gelişen bir sektör olmuştur. Günümüzde seramik sektörü özellikle son 4 – 5 yıldır gerek üretim-tüketim gerekse de ihracat rakamlarındaki artış sayesinde sektörler içerisinde önemli bir yere sahip olmuştur.

Günümüzde seramik kendi içerisinde alt dallara sahip geniş bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Seramik sektörü; seramik kaplama malzemeleri, seramik sağlık gereçleri, refrakter malzemeleri, sofrta ve mutfak eşyası ve seramik süs eşyaları olmak üzere beş alt sektöre ayrılmaktadır. Bu alt sektörler içerisinde seramik kaplama malzemeleri ve seramik sağlık gereçleri sektörü toplam üretimdeki, tüketimdeki ve dış ticaretteki paylarının ağırlıklarından dolayı araştırmalara konu olmakta, bu alt sektörler ile ilgili detaylı veriler edinilmektedir.

Seramik sektöründe önemli bir ağırlığa sahip olan seramik kaplama malzemeleri gerek üretimdeki ve dış ticaretteki payı gerekse de en hızlı gelişen alt dal olmasından dolayı sektör içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte diğer alt dallara göre kapasitesinin büyüklüğü ve ürün çeşitliliği de seramik kaplama malzemeleri sektörünü önemli hale getiren hususlardandır. (Ortaaslan, 2003: 48).

Birinci bölümde konunun kavramsal ve kuramsal çerçevesinin verilmesinin ardından ikinci bölümde konunun uygulama kısmına geçilecektir. İkinci bölümde ilk olarak seramik kaplama malzemeleri sektörünün Dünyadaki ve Türkiye'deki üretim, tüketim, dış ticaret verileri ile mevcut durumu açıklanacaktır. Sektörün tanıtımının ardından rekabet stratejilerinin ilkinin oluşturan Porter'ın pozisyon okulu ile seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edilecektir. Ardından ikinci anlayış olan kaynaklara dayalı okulun savunduğu fikirlerle seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edilecektir.

## **2.1. Dünya’da ve Türkiye’de Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü**

Seramik günümüzde hayatımızın birçok alanında kullanılan bir üründür. Genel olarak inşaat sektörüyle ilgili olsa da seramik ürünleri, elektrik-elektronik sektöründe, otomotiv sektöründe, tıpta, uzay çalışmalarında, savunma sanayinde ve daha birçok sektörde uygulama alanı bulmaktadır (Çeştepe ve Ermiş, 2007: 130). Bu kadar çeşitli alanlarda kullanılan seramik Türkiye’de ve dünya’da katma değer açısından önemli sektörler arasında bulunmaktadır.

### **2.1.1. Dünya’da Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü**

Yıllar itibariyle sürekli gelişen bir sektör olan seramik sektörünün alt dalı olan seramik kaplama malzemelerinin dünya’daki mevcut durumunda 2004 yılında üretimde ve tüketim rakamlarında artış görülmektedir. Üretimin ve tüketimin artış göstermesi seramik kaplama malzemeleri sektöründe olumlu gelişmelerin olduğunu göstermektedir.

Bu olumlu gelişmelerde büyük ülkelerin üretimlerinde ve tüketimlerdeki artışların katkısı büyüktür. Dünya seramik kaplama malzemeleri üretiminde İtalya dışındaki ülkelerde sürekli artışlar görülmektedir. Bununla birlikte dünya seramik kaplama malzemeleri dış ticaret rakamları 2000 yılından beri yükselmektedir. Üretim ve tüketim rakamlarında Doğu Asya ülkelerinin -özellikle Çin’in üretim ve tüketim rakamlarının büyüklüğünden dolayı- rolü büyüktür. Çin, Asya ülkelerinin seramik kaplama malzemeleri tüketiminin % 30’unu tek başına karşılamaktadır.

#### **2.1.1.1. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü’nde Üretim ve Tüketim**

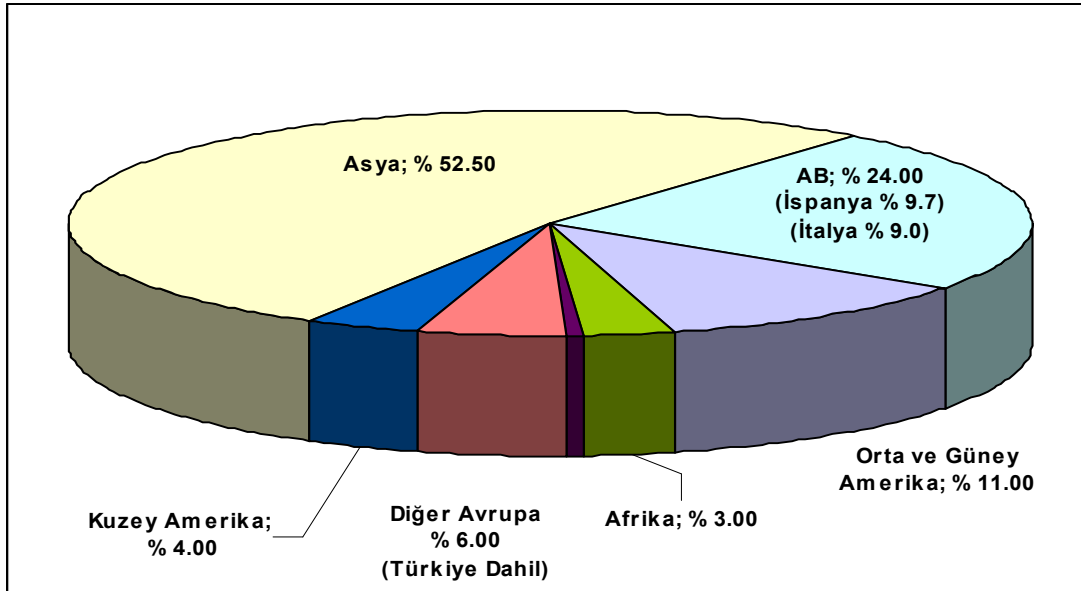
2004 yılı verilerine göre dünya seramik kaplama malzemeleri üretimi bir önceki yıla göre % 6,7’lik artış ile 6,5 milyar m<sup>2</sup>’ye; tüketim ise % 7,4 artış ile 6,1 milyar m<sup>2</sup>’ye ulaşmıştır. Üretim ile tüketim arasında % 100’e yakın bir oran bulunmaktadır. Üretimin tüketimi karşılama oranı da oldukça yüksektir. Üretilen seramik kaplama malzemeleri miktarı tüketim konusunda zorluk çekmemektedir.

Dünyanın bütün bölgelerinde söz konusu üretim ve tüketim artışları yaşanırken, en yüksek artışlar Asya Ülkeleri’nde olmuştur. Şekil 7’de Dünya seramik kaplama malzemeleri üretim oranları bölgelere göre verilmektedir. Bu oranlara göre Dünya

seramik kaplama malzemeleri üretiminin % 52'si Asya kıtasında, % 30'u Avrupa kıtasında (AB ülkeleri ve Diğer Avrupa ülkeleri toplamı) ve % 15'i Kuzey, Orta ve Güney Amerika'da gerçekleştirilmektedir. Dünya seramik kaplama malzemeleri üretiminde en düşük üretim oranı ise % 3 ile Afrika'ya aittir.

Asya kıtasının dünya seramik kaplama malzemeleri üretiminin yarısını karşılama yanında Çin'in katkısı büyüktür. Çin dünya üretiminin % 35'e yakın kısmını tek başına karşılamaktadır. Ayrıca Çin'deki ucuz işgücü maliyetlerinin de üretim rakamlarındaki büyüklüğe etkisi bulunmaktadır.

**Şekil 7. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Üretimine Bölgelere Göre Dağılımı (2004)**



**Kaynak:** (dtm.gov.tr)

Üretim rakamlarının ülkelere göre dağılımı ise Tablo 2'de görülmektedir. Üretimde Çin'in de etkisiyle Asya ülkelerinin liderlikleri devam etmektedir. 2004 yılı verilerine göre Çin dünya'nın seramik kaplama malzemeleri üretiminin (6,5 milyar m<sup>2</sup>) 1/3'ünü tek başına karşılamaktadır. 2004 yılında 2,2 milyar m<sup>2</sup> üretim ile dünya üretiminden aldığı pay % 33,5 olarak gerçekleşmiştir. 2004 yılında bir önceki yıla göre % 10 büyüyen sektör, 2005 – 2006 yıllarında ortalama % 35 büyümüş ve üretim 4 milyar m<sup>2</sup>'ye ulaşmıştır. Çin'in ardından İspanya ve İtalya gibi Avrupa ülkeleri ise dünya

üretiminin % 20'sine yakınına karşılacaktır. Üretimde ilk üç ülke (Çin, İspanya ve İtalya) dünya üretiminin yarısını karşılattadırlar.

**Tablo 2. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Üretimini Ülkelere Göre Dağılımı (milyon m<sup>2</sup>)**

Sıra	Ülkeler	2000	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>2</sup>	2006 <sup>3</sup>	Pay (%) 2003- 2004Arası
1	Çin	1.807	1.810	1.868	2.000	2.200	3.100	4.000	33,5
2	İspanya	621	638	651	624	635	648	660	9,7
3	İtalya	632	638	606	603	589	572	570	9,0
4	Brezilya	453	473	508	534	566	568	594	8,6
5	Hindistan	-	-	215	240	270	303	320	4,1
6	Endonezya	200	220	230	260	260			4,0
7	Türkiye	175	150	162	189	216	230		3,3
8	Meksika	138	167	159	171	177			2,7
9	Tayland	56	63	100	115	135			2,0
10	İran	71	78	95	120	123			1,9
11	Vietnam	55	95	105	110	110			1,7
12	Polonya	35	46	49	66	108			1,6
13	Rusya Fed.	30	49	62	82	104			1,6
14	Mısır	50	65	83	83	83			1,3
15	Malezya	58	67	72	72	73			1,1
16	Portekiz	64	66	69	70	71			1,1
17	A.B.D.	60	55	60	61	64			1,0
18	B.A.E.	40	40	48	57	60			0,9
19	Almanya	62	57	54	58	59			0,9
20	Tayvan	68	47	40	46	52			0,8
21	Güney Kore	48	50	56	56	49			0,7
22	Japonya	54	53	51	46	45			0,7
23	Fransa	49	44	41	40	41			0,6
24	Diğer Ülkeler	396	421	388	447	470			7,2
	<b>Toplam Üretim Miktarı</b>	<b>5.320</b>	<b>5.500</b>	<b>5.770</b>	<b>6.150</b>	<b>6.560</b>			<b>100</b>

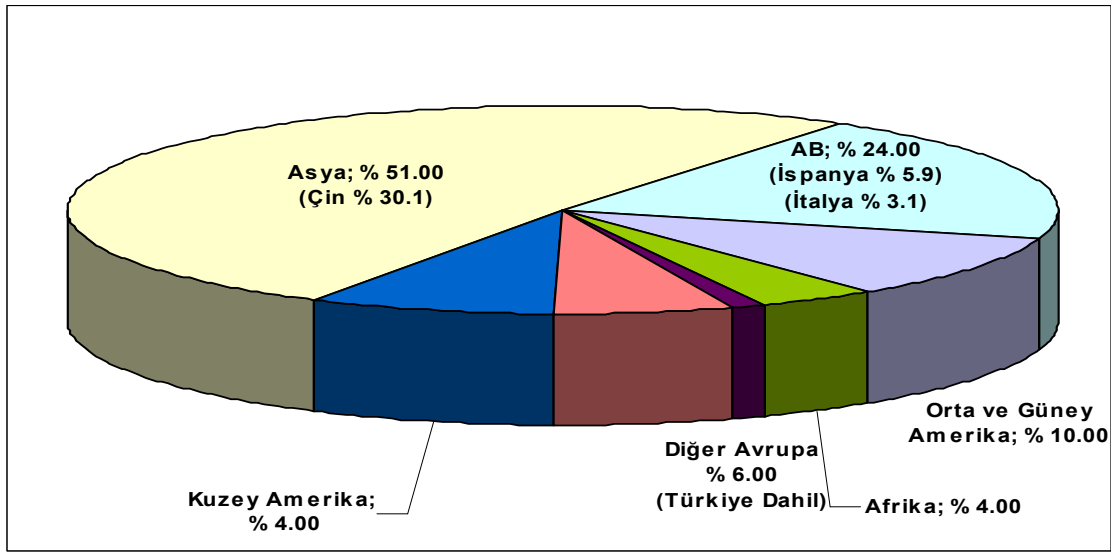
**Kaynak:** Ceramic World Review, Temmuz-Eylül 2005.

<sup>2</sup> 2005 yılı üretim rakamları <http://www.anfacer.org.br> (Brazilian Association of Ceramic Tile Manufacturers) adresinden alınmıştır.

<sup>3</sup> 2006 yılı üretim rakamları <http://www.anfacer.org.br> adresinden alınmıştır. Tahmini rakamlardır.

2004 yılı rakamlarına göre Dünya seramik kaplama malzemeleri tüketimi 6,1 milyar m<sup>2</sup>'dir. Üretim oranlarında olduğu gibi tüketimde de Çin'den dolayı Asya kıtasının etkisi görülmektedir. 2004 yılına göre Dünya seramik kaplama malzemeleri tüketiminin dağılımı, % 51 Asya ülkeleri, % 30 Avrupa ülkeleri (AB ve Diğer Avrupa dahil) ve %14 Kuzey, Orta ve Güney Amerika olarak tespit edilmiştir. Üretimde olduğu gibi tüketimde de Afrika ülkeleri % 4 ile oldukça düşük bir orana sahiptir.

**Şekil 8. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketiminin Bölgelere Göre Dağılımı (2004)**



**Kaynak:** (dtm.gov.tr)

Asya ülkeleri içerisinde Çin'in payı % 30,1'dir. Asya ülkelerinde tüketiminin yarısından az fazlasını Çin tek başına tüketmektedir. Asya ülkelerinin ardından Avrupa Ülkeleri (AB ülkeleri % 24) tüketimin 1/3'ünü karşılamaktadır.

Dünya seramik kaplama malzemeleri tüketiminin ülkelere göre rakamları ise Tablo 3'de yer almaktadır.



**Tablo 3. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketiminin Ülkelere Göre Dağılımı (milyon m<sup>2</sup>)**

Sıra	Ülkeler	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>4</sup>	2006 <sup>5</sup>	Pay (%) 2003-2004 Arası
1	Çin	1.50	1.600	1.700	1.850	2.500	3.460	30,1
2	Brezilya	417	456	421	449	442	486	7,3
3	İspanya	312	327	332	361	379	393	5,9
4	A.B.D.	211	245	265	292	319	312	4,7
5	Hindistan	-	210	235	270	306	321	4,4
6	İtalya	192	183	187	192			3,1
7	Meksika	129	141	146	151			2,5
8	Endonezya	168	110	130	140			2,3
9	Almanya	164	144	147	136			2,2
10	Fransa	125	124	125	130			2,1
11	Rusya	60	79	105	130			2,1
12	Türkiye	94	90	103	123			2,0
13	Tayland	60	65	105	115			1,9
14	Vietnam	95	98	103	103			1,7
15	İran	72	85	87	90			1,5
16	Güney Kore	59	83	97	90			1,5
17	Polonya	71	62	75	85			1,4
18	Suudi Arabistan	60	74	74	75			1,2
19	Mısır	50	66	66	70			1,1
20	İngiltere	62	56	61	70			1,1
21	Portekiz	60	61	56	54			0,9
22	Japonya	56	54	49	47			0,8
23	Avustralya	29	36	38	46			0,7
24	Yunanistan	40	42	43	44			0,7
25	Malezya	51	45	45	44			0,7
26	Diğer Ülkeler	904	890	928	993			16,3
<b>Toplam Tüketim Miktarı</b>		<b>5.142</b>	<b>5.426</b>	<b>5.724</b>	<b>6.150</b>			<b>100</b>

**Kaynak:** Ceramic World Review, Temmuz-Eylül 2005.

<sup>4</sup> 2005 yılı tüketim rakamları <http://www.anfacer.org.br> (Brazilian Association of Ceramic Tile Manufacturers) adresinden alınmıştır.

<sup>5</sup> 2006 yılı tüketim rakamları <http://www.anfacer.org.br> adresinden alınmıştır. Tahmini rakamlardır.

Çin 1,8 milyar m<sup>2</sup> tüketim miktarı ile dünya seramik kaplama malzemeleri tüketiminin 1/3'ünü tek başına karşılamaktadır. Ardından Brezilya 450 milyon m<sup>2</sup> ile ikinci sırada yer almaktadır. İlk 10 ülkenin yarıya yakını Avrupa ülkeleri oluşturmakta ve bu ülkelerin dünya tüketim miktarına oranı ise %13,3 olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca ilk 10 ülke dünya tüketiminin % 64,6'sını karşılamaktadır.

### **2.1.1.2. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü'nde Dış Ticaret**

Dünya seramik kaplama malzemelerinin üretim ve tüketim verilerinden sonra bu sektördeki dış ticaret rakamları da üretim ve tüketimde olduğu gibi 2000 yılından beri artış göstermektedir. Üretim ve tüketimde Çin'in liderliği ihracatta üçüncü sırada olmasını sağlamıştır. Dünyada seramik kaplama malzemeleri ihracatında İtalya ve İspanya'nın üstünlüğü görülmektedir. Her iki ülke 754 milyon m<sup>2</sup>'lik ihracatı ile dünya seramik kaplama malzemeleri ihracatının % 20'lik kısmını karşılamaktadır. Dış Ticaret Müsteşarlığının hazırladığı Seramik Sektörü Raporunda ihracatla ilgili şu ifadeler yer verilmiştir:

“Dünyada en büyük üretici olan Çin, son yıllarda gösterdiği performans ile ihracatta İtalya ve İspanya'dan sonra 3'üncü sıraya yükselmiştir. 2004 yılı içerisinde 270 milyon m<sup>2</sup> ihracat gerçekleştiren Çin'in ilk üç hedef pazarı Güney Kore, Orta Doğu ve Malezya'dır. 2004 yılında bir önceki yıla göre dünya seramik kaplama malzemeleri ihracatında en büyük artışı % 30,4 ile Çin gerçekleştirmiştir. Toplam dünya seramik kaplama malzemeleri tüketiminin % 4,4'ü Çin tarafından gerçekleştirilen ihracat ile karşılanmaktadır.

Dünya seramik kaplama malzemeleri ihracatında Çin'in ardından Brezilya dördüncü, Türkiye ise beşinci sırada yer almaktadır. Brezilya seramik kaplama malzemeleri üretiminin % 22'sini, Türkiye ise % 30'unu ihraç etmektedir.

Başlıca onbeş ihracatçının toplam ihracatı, toplam dünya seramik kaplama malzemeleri tüketiminin % 24,8'ini teşkil etmektedir. İtalya ve İspanya'nın ihracatları ise toplam dünya ihracatının % 46'sını toplam dünya tüketiminin ise % 12,2'sini oluşturmaktadır.”(dtm.gov.tr)

**Tablo 4. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı (milyon m<sup>2</sup>)**

Sıra	Ülkeler	2000	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>6</sup>	2006 <sup>7</sup>	Pay (%) 2003-2004 Arası
1	Çin	24	53	125	207	270	310	540	7.43
2	İtalya	436	441	438	418	413	392	395	11.36
3	İspanya	312	339	357	336	341	342	335	9.38
4	Brezilya	57	60	74	103	126	114	114	3.47
5	Türkiye	52	57	74	84	94	88	88	2.59
6	Endonezya	20	30	50	60	60			1.65
7	B.A.E.	20	22	39	35	35			0.96
8	Meksika	33	37	33	29	30			0.83
9	Malezya	15	23	29	29	29			0.80
10	Portekiz	19	21	22	25	29			0.80
11	Almanya	20	21	22	22	23			0.63
12	Tayland	12	12	13	22	22			0.61
13	Fransa	24	22	21	19	21			0.58
14	Polonya	2	5	6	13	17			0.47
15	Çek	16	17	17	18	15			0.41
16	Diğer	99	100	90	92	107			2.94
<b>Toplam İhracat Miktarı</b>		<b>1.160</b>	<b>1.259</b>	<b>1.410</b>	<b>1.510</b>	<b>1.630</b>			<b>100</b>

**Kaynak:** Ceramic World Review, Temmuz-Eylül 2005.

Dünya seramik kaplama malzemeleri ithalatında ise durum oldukça farklıdır. İlk sırada yer alan Amerika Birleşik Devletleri dünyada en büyük ithalatçı durumundadır. Dünya ithalatının % 14,2'sini tek başına karşılayan ABD'nin ardından ikinci sıradaki ithalatçı ülke Fransa, üçüncü sırada Almanya ve daha sonra sırasıyla İngiltere, S.Arabistan, Güney Kore ve Yunanistan gelmektedir. Tablo 5'te diğer ithalatçı ülkeler ve ithal ettikleri miktar m<sup>2</sup> cinsinden görülmektedir.

<sup>6</sup> 2005 yılı ihracat rakamları <http://www.anfacer.org.br> (Brazilian Association of Ceramic Tile Manufacturers) adresinden alınmıştır.

<sup>7</sup> 2006 yılı ihracat rakamları <http://www.anfacer.org.br> adresinden alınmıştır. Tahmini rakamlardır.

**Tablo 5. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı (milyon m<sup>2</sup>)**

Sıra	Ülkeler	2000	2001	2002	2003	2004	Pay (%)
1	Amerika Birleşik Devletleri	155	160	189	207	231	14,2
2	Fransa	97	104	104	104	109	6,7
3	Almanya	143	127	113	111	100	6,1
4	İngiltere	44	54	48	52	61	3,7
5	S. Arabistan	34	48	61	55	50	3,1
6	Güney Kore	10	22	32	42	42	2,6
7	Yunanistan	35	33	33	33	39	2,4
8	Avustralya	25	24	28	25	37	2,3
9	Rusya Fed.	10	21	22	27	30	1,8
10	Kanada	21	24	27	23	28	1,7
11	İsrail	25	31	26	24	24	1,5
12	Belçika-Lüksemburg	26	25	24	25	22	1,3
13	İtalya	13	14	16	13	22	1,3
14	Hollanda	21	19	19	18	18	1,1
15	Romanya	4	8	9	11	18	1,1
16	Macaristan	11	13	14	13	17	1,0
17	Avusturya	17	16	15	16	16	1,0
18	Polonya	27	26	23	23	16	1,0
19	Diğer Ülkeler	443	491	607	688	751	46,1
<b>Toplam İthalat Miktarı</b>		<b>1.160</b>	<b>1.259</b>	<b>1.410</b>	<b>1.510</b>	<b>1.630</b>	<b>100,0</b>

**Kaynak:** Ceramic World Review, Temmuz-Eylül 2005.

Tablo 5'te dikkat çeken bir husus ithalatçı 19 ülkenin 10'a yakınının Avrupa ülkelerinden oluşmasıdır. Avrupa ülkeleri toplan dünya ithalatının çeyreğini (% 24,6 oran ile) karşılamaktadır.

Başlıca 20 ithalatçı ülkenin toplam ithalatı, toplam dünya tüketiminin % 14,8'ini yansıtırken, dünyanın en büyük seramik kaplama malzemeleri ithalatçısı konumunda olan ABD'nin ithalatı toplam dünya tüketiminin % 3,8'ini, toplam dünya ithalatının ise %14,2'sini oluşturmaktadır. ABD'nin ithalatı 2001 yılından itibaren her yıl yaklaşık %

20 civarında büyümüştür. Bu büyümenin sebepleri arasında ABD'deki konut sektörünün büyümesi, insanların mevcut evlerini tamir ettirmesi ve yenilemesi, harcamaların artması, gelecekte çocuklu ailelerin sayılarında artış olacağı beklentisi gösterilebilir (Freedonia, 2005: 1)

### **2.1.1.3. Dünya'da Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü'nde Belli Başlı Ülkeler**

Bu bölümde Dünya seramik kaplama malzemeleri sektöründe belli başlı ülkeler olan Çin, ABD ve Brezilya hakkında bilgiler verilmeye çalışılacaktır. Çin'in dünya seramik kaplama malzemelerinde en büyük üretici ve tüketici olması, ABD'nin en büyük ithalat gerçekleştiren ülke olması bu ülkeleri önemli duruma getirmektedir.

**Çin:** Seramik kaplama malzemeleri sektöründe Çin Dünya'nın en büyük üreticisi ve tüketicisi durumundadır. Üretim ve tüketimde dünyanın 1/3'ünü tek başına karşılayan Çin 1,3 milyar nüfusu ve her yıl ortalama % 10'lara yakın ekonomik büyümesi ile sektörün yakından ilgili olduğu inşaat faaliyetleri bakımından önemli duruma gelmiş bulunmaktadır. SERFED (Seramik Federasyonu) tarafından hazırlanan Çin SKM Raporu'nda Çin ile ilgili şu ifadeler yer verilmiştir:

“Çin'in üretimde kullandığı teknoloji, ithal (İtalyan) ve bir kısmı yerel olarak üretilmiş makineler. Yerel makine endüstrisi son yıllarda önemli bir gelişme göstermiş, hatta Uzak Doğu ülkelerine ihraç edilmeye bile başlanmış. Kullanılan teknolojinin kaynağı ne olursa olsun bugün Çin'deki seramik kaplama malzemesi üreticileri, uluslararası pazarlarda satılan ürün türlerinin tartışılmaz olarak en az % 95'ini üretebilmektedir.”  
([www.serfed.com](http://www.serfed.com) – Çin SKM Raporu).

Nüfus ve ekonomik büyüme faktörleri yanında Çin'in sahip olduğu maliyet avantajı da ülkeyi seramik kaplama malzemeleri sektöründe liderliğe taşımaktadır. Üretim maliyetlerinden biri olan işçilik maliyetlerinde Çin'in durumu aynı raporda şu cümlelerle ifade edilmiştir:

“Şanghay bölgesi en yüksek işçilik maliyetlerine sahip. Genel olarak maliyetler; kıyı bölgelerinde, iç bölgelerden daha yüksek. Foshan'da bir işçinin ortalama maliyeti, emeklilik ve sigorta primleri dahil ayda 1.300 Yuan kadar. Sabit kur oranı 1 \$ = 8,21 Yuan olduğundan, aylık işçilik maliyeti 160 \$ düzeyinde.

Bir uzman teknisyen veya mühendisin maliyeti 5.000 Yuan (610 \$) düzeyinde. Bu, kısmen Dolar'a endeksli olan Yuan'ın devalüasyonundan dolayı çok düşük bir

oran. Satış personelinin aylıkları çok değişken ve gerçekleşen satışlara bağlı. Bu maliyetler, Çin'deki ortalamaya göre çok yüksek.” ([www.serfed.com](http://www.serfed.com) – Çin SKM Raporu)

Bir diğer önemli maliyet faktörü olan enerji konusunda Çin işçilik maliyetleri kadar avantajlı durumda değildir. Çin'de elektrik fiyatlarında kırsal ve kıyı kesimlerinde farklılıklar bulunmaktadır. Kırsal kesimlerde elektriğin fiyatı dolar cinsinden 2 cent/kwh düzeyinde iken, bu rakam kıyı kesimi gibi gelişmiş yerlerde 6.6 cent/kwh çıkmaktadır. Ayrıca doğalgazın metreküp fiyatı da 15 cent civarında seyretmektedir.

**ABD:** Dünya'nın en büyük seramik kaplama malzemeleri ithalatçısı durumunda bulunan ABD 2004 yılında 231 milyon m<sup>2</sup> seramik kaplama malzemeleri ithalatı gerçekleştirmiştir. ABD'nin başlıca seramik kaplama malzemeleri ithal ettiği ülkeler sırasıyla İtalya, Brezilya, İspanya,, Meksika, Endonezya ve Türkiye'dir. SERFED'in ABD ile ilgili hazırladığı raporda ABD'nin ithalat profili şu şekildedir.

“İtalya'nın ABD'ye ihracatı 2004 yılında bir 2003 yılına göre %3.2 oranında azalarak 68.4 milyon m<sup>2</sup> olarak gerçekleşmiştir. Ancak İtalya ortalama ihracat fiyatını 2004 yılında %12.5 oranında artırmıştır. İtalya'nın 2004 yılı ABD ihracatının ortalama fiyatı 11.4 USD/m<sup>2</sup> dir.

2004 yılında yaşanan önemli bir gelişme Brezilya'nın İspanya'yı geçerek ABD'nin ithalat yaptığı ülkeler sıralamasında ikinciliğe yükselmesidir. Brezilya'nın ABD'ye ihracatı 2004 yılında %33.6 oranında artırarak 36.7 milyon m<sup>2</sup> olarak gerçekleşmiştir.

İspanya'nın ABD'ye ihracatı, İtalya gibi 2004 yılında düşüş kaydetmiştir. 2003 yılında ABD'ye 35.6 milyon m<sup>2</sup> ihracat gerçekleştiren İspanya, 2004 yılında 34 milyon m<sup>2</sup> ihracat gerçekleştirmiştir.

ABD 2004 yılında Meksika'dan 30.7 milyon m<sup>2</sup> ithalat gerçekleştirmiştir. ABD'nin seramik karo ithal ettiği ülkeler arasında Endonezya, Çin ve Tayland 2004 yılında önemli artışlar kaydetmiştir. Çin'den yapılan ithalat 2003 yılına göre yaklaşık iki misli artarak 10.2 milyon m<sup>2</sup> ye ulaşmıştır.

Türkiye, ABD'nin ithalat yaptığı ülkeler sıralamasında 6. ülkedir. Son yıllarda miktar olarak ABD'ye yapılan ihracat yıllık %15 oranında artmış olsa da, ABD'nin toplam ithalatından alınan pay da önemli bir artış kaydedilememiştir.”([www.serfed.com](http://www.serfed.com) – ABD SKM Pazarı).

**Tablo 6. 2004 Yılı Ülkelere Göre ABD'nin Seramik Kaplama Malzemeleri İthalatı (Milyon m<sup>2</sup>)**

Ülkeler	2003 Yılı	2004 Yılı	Değişim
İtalya	70,7	68,4	-3,2%
Brezilya	27,5	36,7	33,6%
İspanya	35,6	34,0	-4,7%
Meksika	27,1	30,7	13,0%
Endonezya	9,3	11,7	26,1%
Türkiye	10,0	11,7	16,5%
Çin	5,2	10,2	96,7%
Tayland	5,6	7,7	35,7%
Kolombiya	3,8	4,4	17,3%
Venezuela	2,5	3,9	54,8%
Arjantin	2,3	2,5	8,8%
Diğerleri	7,6	9,3	22,9%
<b>Toplam</b>	<b>207,3</b>	<b>231,2</b>	<b>11,5%</b>

**Kaynak:** (serfed.com)

**Brezilya:** Dünya seramik kaplama malzemeleri ihracatında 126 milyon m<sup>2</sup> lik miktarı ile üçüncü sırada yer almaktadır. 2004 yılı rakamlarına göre dünya seramik kaplama malzemeleri üretiminde dördüncü, tüketiminde Çin'den sonra ikinci, ihracatta ise dördüncü sırada yer almaktadır. Çin gibi hem üretimde hem tüketimde dünya'da önemli bir yeri olan Brezilya'nın seramik sektöründeki üretim kapasitesi ise 2004 yılında 621 milyon m<sup>2</sup> olarak gerçekleşmiştir. Brezilya ihracatının yarıya yakınını ABD'ye yapmaktadır. Bunda coğrafik olarak yakınlık ön plandadır. 2004 yılına rakamlarına göre ABD Seramik kaplama malzemeleri ithalatının % 15,9'luk kısmı Brezilya'dan karşılanmıştır. Brezilyanın ISO kalite standartlarındaki ve en iyi teknolojiye sahip fabrikaları ülkeyi üretim segmenti haline getirmiştir ([www.serfed.com](http://www.serfed.com) – Brazilian Ceramic Tile Sector).

### 2.1.2. Türkiye'de Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü

Türkiye'de seramik üretimi ve çini yapımı çok eskiden beri bilinen geleneksel bir sanattır. (Ortaaslan, 2003: 48). Anadolu'da binlerce yıldır var olan seramik üretiminin

sanayileşmesi 1950’li yıllara rastlamaktadır. Osmanlı zamanında İznik ve Kütahya civarında gelişen seramik 1960’lı yıllar ile birlikte ticareti yapılan bir sektör haline gelmiştir.

Türk seramik sanayisi içinde en çok gelişmiş alt sektörler seramik kaplama malzemeleri sektörü ve sağlık gereçleri sektörüdür. Bunun yanında daha az gelişmiş sofrta ve süs eşyaları ile refrakter malzemeleri sektörleri de bulunmaktadır.

Seramik sektörü inşaat sektörüne önemli oranlarda girdiler sağlayan bir sektördür. Michael E. Porter Türkiye’nin Rekabet Avantajı (CAT – Competitive Advantage of Turkey) adlı çalışmasında seramik sektörünü Türkiye’nin 6 önemli sektörü arasında göstermiştir.

“Türkiye’nin 6 önemli sektörünün rekabet haritası verilirken, seramik sektörü için Türkiye’de hammadde bol miktarda mevcut. Bu önemli bir avantaj. Ayrıca ucuz işgücü nedeniyle rekabet gücü yüksek. Bunlara ek olarak iç Pazar sürekli büyüyor, ihracat yükseliş temposunu devam ettiriyor, üreticiler arasında ciddi rekabet var; denilmektedir.” (Capital Dergisi, Ekim 1999)

#### **2.1.1.1. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü’nde Üretim, Tüketim ve Kapasite**

İnşaat sanayine önemli girdiler sağlayan seramik sektörünün birkaç alt dala ayrıldığı belirtilmişti. Bu alt dallardan en önemlileri seramik kaplama malzemeleri ve sağlık gereçleri sektörüdür.

1950’li yıllarla seramik sektörünün sanayileşmesi başlamış ve 1980’li yıllardan itibaren de hızlı seyir göstermiştir. İnşaat sektörünün gelişmesiyle paralel yönde gelişen seramik sektörü 2000’li yıllardan bu yana dünya ticareti’nde de pay sahibi olmaya başlamıştır. Türkiye’de seramik kaplama malzemeleri sektörü’nde faaliyet gösteren firma sayısı 28’dir. Toplam seramik kaplama malzemeleri kapasitesi 2005 yılı rakamlarına göre 293 milyon m<sup>2</sup> civarındadır. Bu rakamla Türkiye, Dünya seramik kaplama malzemeleri üretiminde 7. sırada yer almaktadır. Dünya üretiminin % 3,3’ünü karşılayan Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektörü 2000 yılından beri sürekli üretimini artırmıştır.



**Tablo 7. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Firmalarının Kapasiteleri (Milyon m<sup>2</sup>)**

Sıra	Üretici Adı	2001	2002	2003	2004	2005
1	Çanakkale Seramik	60	60	62	62	62
2	Toprak Seramik	27	28	28	28	28
3	Ege Seramik	22,45	22,45	22,45	22,5	24,5
4	Graniser Seramik	5,50	9,70	9,70	14,50	23,0
5	Eczacıbaşı Seramik	15,75	16	16	16,8	21,0
6	Yurtbay Seramik	12,5	13,25	13,25	13,3	14,6
7	Kütahya Seramik	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
8	Tamsa Seramik	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
9	Söğüt Seramik	12,5	14	14	14	14
10	Hitit Seramik	9	9	9	9	12
11	Seramiksın	5,5	8,5	9,5	11,5	11,5
12	Ercan Seramik	5,3	5,3	5,3	8,5	9,4
13	Termal Seramik	7,8	7,8	7,8	7,8	8,5
14	Umpaş Seramik	8	8	8	8	8
15	Efes Seramik	4	4	4	4	4
16	Akgün Seramik	2	2	2	4	4
17	Yüksel Seramik	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6
18	Uşak Seramik	3,4	3,4	3,4	3,4	3,6
19	Anatolia Seramik	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6
20	<b>Seranit Seramik</b>	2	2	2	2	2
21	Bozüyük Seramik	1,2	1,2	1,2	1,8	1,8
22	Altın Çini Seramik	1,5	1,5	1,5	1,5	1,7
23	Pera Seramik	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
24	İstanbul Granist	1,5	1,5,	1,5	1,5	1,5
	<b>Toplam Kapasite</b>	<b>244,4</b>	<b>255,1</b>	<b>258,1</b>	<b>271,6</b>	<b>292,8</b>
	<b>Değişim ( % )</b>	<b>7,9</b>	<b>4,4</b>	<b>1,2</b>	<b>5,2</b>	<b>7,8</b>

**Kaynak:** SERKAP (Seramik Kaplama Malzemeleri Üreticileri Derneği)

SERKAP verilerine göre ilk seramik üreticisi olan Kale Seramik Türkiye'nin en büyük kapasiteli seramik firmasıdır. 2005 yılında 62 milyon m<sup>2</sup>'lik kapasitesi ile sektörün lideri durumundadır. İkinci sırada bulunan Ege seramiğin kapasitesi ise 28 milyon m<sup>2</sup>'dir.

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe bugün başlıca 24 fabrika bulunmaktadır. Bu fabrikaların bölgelere göre dağılımına baktığımızda, seramik sektörü kapasitesinin %40'ı Bilecik-Eskişehir, %20'si İzmir-Aydın, %15'i Kütahya-Uşak, %25'i Çanakkale bölgesinde bulunmaktadır.

Türk Seramik üreticilerinin kapasite değerleri, diğer ülke firmalarının çok üzerindedir. İtalya ve İspanya'da seramik kaplama malzemesi üretimi yapan firmaların ortalama kapasitesi 2 - 3 milyon m<sup>2</sup> iken, Türkiye'de 10 milyon m<sup>2</sup> düzeyindedir (dtm.gov.tr).

2004 yılında Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü kapasitesi, 2003 yılına göre % 5,2 oranında artış kaydederek 271,6 milyon m<sup>2</sup>'ye, 2005 yılında ise bir önceki yıla göre % 7,8 oranında artarak 292,8 milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşmıştır.

Seramik kaplama malzemeleri sektörünün genel profilini Tablo 8'de görebiliriz. 24 firmanın bulunduğu sektör'de 2005 yılında kapasite kullanım oranı % 80 civarındadır. 2001 yılından itibaren kapasite kullanım oranı sürekli artış göstermiştir.

**Tablo 8. Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Profili**

	2001	2002	2003	2004	2005
Firma Sayısı	24	24	24	24	24
Kapasite (bin m <sup>2</sup> )	234.700	255.100	258.500	275.000	292.800
Üretim (bin m <sup>2</sup> )	150.500	162.500	188.500	216.000	230.000
Kapasite Kullanım Oranı (%)	64	63,7	72,9	78,5	78,5
Yurtiçi Satış (bin \$)	93.000	89.000	102.350	120.000	135.000
İhracat (miktar)	57.000	72.366	83.816	94.172	90.207
İhracat (bin \$)	196.700	246.265	311.505	389.521	405.786
İhraç Fiyatı (\$/ m <sup>2</sup> )	3,44	3,40	3,72	4,13	4,47
İthalat (miktar)	1.198	1.118	1.103	3.590	5.333
İthalat (değer)	9.358	9.383	11.736	28.423	58.854

**Kaynak:** SERKAP (Seramik Kaplama Malzemeleri Üreticileri Derneği)

Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektörünün üretim rakamları da kapasite ve kapasite kullanım oranları gibi sürekli artış göstermektedir. 2005 yılına göre 230 milyon m<sup>2</sup> olarak hesaplanan üretimle Türkiye dünya’da 7.sırada yer almaktadır.

Üretim rakamlarındaki artış seramik kaplama malzemeleri tüketiminde de görülmektedir. 2005 yılı verilerine göre yurt içi tüketim 135 milyon m<sup>2</sup> civarında seyretmektedir. Özellikle 2003 yılından itibaren artış gösteren tüketim rakamlarında inşaat sektörünün payı büyüktür. İnşaat sektörü özellikle 2003 yılından beri sürekli büyüyen ve gelişen bir sektör olarak göze çarpmaktadır. 2005 yılı rakamlarına göre inşaat sektörü yıllık % 21,5 büyümüştür (YEM, 2006: 17). İnşaat sektörünün bu denli büyüme göstermesi yurt içi seramik satışlarını da artırmıştır. 2005 yılında yurt içinde 135 milyon \$’lık seramik kaplama malzemeleri satışı gerçekleşmiştir.

**Tablo 9. Türkiye’nin Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketimi**

Yıllar	Tüketim (bin m <sup>2</sup> )	Değişim (%)
1991	45.000	-
1992	58.000	29
1993	68.000	17
1994	69.000	1
1995	75.000	9
1996	77.000	3
1997	111.000	44
1998	101.000	-9
1999	100.000	-1
2000	112.000	12
2001	93.000	-17
2002	89.000	-4
2003	102.000	15
2004	120.000	18
2005	135.000	13

**Kaynak:** DPT (Devlet Planlama Teşkilatı)

Tablo 9’da yıllara göre seramik kaplama malzemeleri tüketim rakamları yer almaktadır. 1991 ile 2005 arasında en yüksek büyüme oranını 1997 yılında yakalayan seramik kaplama malzemeleri sektörü o yıl % 44 büyüme gerçekleştirerek 111 milyon’lık

seramik tüketilmiştir. Daha sonraki yıllarda inişli çıkışlı bir seyir izleyen sektör 2003 yılından beri de sürekli büyüme göstermektedir.

### 2.1.1.2. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü'nde Dış Ticaret

Türkiye seramik kaplama malzemeleri dış ticareti de üretim ve tüketimde olduğu gibi artış göstermektedir. Seramik sektör ihracatı 2005 yılında bir önceki yıla göre %7'lik artışla 683,5 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam Seramik Mamulleri ihracatı içinde seramik kaplama malzemeleri ihracatı 405,8 milyon dolarlık ihracat ile ilk sırada yer alırken toplam sektör ihracatı içerisinde de %59,4'lük bir paya sahiptir. Seramik kaplama malzemelerinden sonra en büyük paya sahip olan seramik sektörü sağlık gereçleridir. Sağlık gereçleri sektörü de 179.6 milyon dolar ve %26,2'lik payla seramik kaplama malzemeleri sektörünü izlemektedir. Söz konusu ürünlerin seramik sektör ihracatındaki toplam payının tüm seramik sektörüne oranı ise %85,6'dır.

**Tablo 10. Türkiye Seramik Sektörü İhracat Rakamları (Milyon \$)**

	2002	2003	2004	2005	Değişim (%)	2005 (Ocak-Nisan)	2006 (Ocak-Nisan)	Değişim (%)
<b>Refrakter Malzemeler</b>	18.6	23.4	31.3	38.2	21.9	11.8	11.6	-1.9
<b>Seramik Kaplama Malzemeleri</b>	248.4	313.6	390.0	405.8	4.1	135.8	120.4	-11.4
<b>Seramik Sağlık Gereçleri</b>	95.5	122.5	162.0	179.6	10.9	60.1	56.8	-5.4
<b>Sofra ve Mutfak Eşyası</b>	24.8	35.3	46.1	46.6	1.2	16.5	14.1	-14.8
<b>Seramikten Süs Eşyası</b>	2.7	2.5	1.7	1.8	9.5	0.8	0.8	7.4
<b>Seramikten Diğer Eşya</b>	3.9	6.6	9.6	11.4	19.4	4.5	3.1	-29.9
<b>TOPLAM</b>	<b>393.9</b>	<b>503.8</b>	<b>640.6</b>	<b>683.5</b>	<b>6.7</b>	<b>229.4</b>	<b>206.8</b>	<b>-9.9</b>

**Kaynak:** (dtm.gov.tr)

2005 yılında 683,5 milyon \$ ihracat gerçekleştiren Türkiye'nin dünya'daki sıralamadaki yeri 5.dir. Özellikle 2003 yılından itibaren sektör gelişmesini hızlı bir şekilde sürdürmüştür.

Seramik sektörü'nde ülkelere göre ihracatta AB ülkeleri ilk sırada yer almaktadır. Bunun en önemli sebepleri arasında coğrafik yakınlık, nakliyenin hızlı olması ve AB ile ilişkilerin uzun yıllara dayanması yer almaktadır.

**Tablo 11. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatında İlk 15 Ülke (Milyon m<sup>2</sup> /\$)**

Sıra	Ülke	2004		2005		(%) Değişim	
		Miktar	Değer	Miktar	Değer	Miktar	Değer
1	A.B.D.	11,5	45,0	10,4	48,3	-9,1	7,4
2	İngiltere	13,9	59,0	10,9	46,2	-21,9	-21,7
3	Almanya	8,6	42,8	7,8	43,4	-9,7	1,4
4	İsrail	10,0	34,0	10,0	37,4	-0,3	9,8
5	Kanada	8,5	29,4	8,5	33,8	-0,1	14,8
6	Fransa	6,2	26,2	6,0	25,9	-4,5	-1,2
7	Yunanistan	5,1	20,9	4,8	19,8	-6,0	-5,1
8	Azerbaycan	1,8	6,7	2,5	10,3	42,9	54,2
9	Rusya	1,6	9,6	1,5	10,2	-1,6	5,9
10	K.K.T.C.	1,4	5,1	2,1	9,9	53,4	93,0
11	Gürcistan	1,8	6,1	2,5	8,8	36,1	43,6
12	Hollanda	1,9	8,8	1,7	8,5	-9,7	-3,3
13	Ukrayna	2,3	7,8	2,1	8,1	-7,8	3,5
14	Belçika	1,3	6,5	1,4	7,4	2,4	13,8
15	İtalya	1,6	6,1	1,9	7,4	21,3	21,0

**Kaynak:** (dtm.gov.tr)

Tablo 11'de de görüldüğü gibi ilk 15 ülke içerisinde Türkiye seramik kaplama malzemeleri ihracatının 8'i Avrupa Birliği ülkelerine yapılmıştır. 2005 yılında AB ülkelerine yapılan ihracatın toplam miktarı 350 milyon \$ civarındadır. Bu rakam da

Türkiye toplam seramik kaplama malzemeleri ihracatının % 51,3'ünün AB ülkelerine yapıldığını göstermektedir.

Seramik sektör ithalatı ise 2005 yılında bir önceki yıla göre %52,7'lik artışla 233.9 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam Seramik Mamulleri ihracatı içinde refrakter malzemeler ithalatı 74.3 milyon dolarlık ithalat ile ilk sırada yer alırken bu ürün grubunu 70.6 milyon dolar ithalat ile sofr ve mutfak eşyası izlemektedir. Seramik kaplama malzemeleri ürünleri ise üçüncü sırada yer almıştır.

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe ithalat 2001 ve 2002 yıllarında düşüş eğilimi göstermiştir.

“Çin'den yapılan kalitesiz ürün ithalatı ile özellikle 2004 yılında %140 oranında artarak 28,4 milyon \$ seviyesine, 2005 yılında ise %107 artarak 58.9 milyon \$ seviyesine çıkmıştır. Söz konusu dönemdeki ithalatın %67'si Çin'den yapılmıştırTürkiye, Avrupa'nın en az seramik kaplama malzemeleri ithal eden ülkesi konumundadır. İnşaat sektörünün seramik kaplama malzemeleri talebinin yaklaşık olarak %99'u yurt içi üretim ile karşılanmaktadır. Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri ithalatında Çin'den sonra en büyük payı AB ülkeleri almaktadır. .” (dtm.gov.tr).

**Tablo 12. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri İthalatı Ülkeleri (Milyon m<sup>2</sup> /\$)**

Ülke	2004		2005		% Değişim	
	Miktar	Değer	Miktar	Değer	Miktar	Değer
Çin	2.300	14.453	3.835	39.255	66,8	171,6
İspanya	275	4.181	495	8.207	79,6	96,3
İtalya	175	4.034	221	5.129	26,3	27,1
İrlanda	390	2.663	481	3.184	23,4	19,6
Almanya	39	491	162	1.480	319,7	201,8
Portekiz	227	1.480	86	812	-62,0	-45,1
B.A.E.	0,1	4,6	4,0	167,9	-	-
Hong Kong	0,1	1,3	9,0	132,4	-	-
Avusturya	0,0	0,0	0,8	101,6	-	-
Fransa	5,0	71,7	9,3	79,4	85,5	10,6
Diğer Ülkeler	119	1.065	28	305	-76,3	-71,3
<b>Toplam</b>	<b>3.530</b>	<b>28.444</b>	<b>5.333</b>	<b>58.854</b>	<b>51,0</b>	<b>106,9</b>

**Kaynak:** DTM

## **2.2. Pozisyon Okulu ile Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Analizi**

Birinci bölümde Porter'ın stratejik yönetim literatürüne kazandırdığı pozisyon okulu veya bir başka isimle Rekabet Stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) detaylı bir şekilde incelenmeye çalışıldı. Bu bölümde Porter'ın rekabet stratejileri anlayışı ile seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edilmeye çalışılacaktır. Maliyet liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma stratejisinin unsurları ile seramik kaplama malzemeleri sektörü farklı açılardan analize konu olacaktır.

### **2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Hatırlanacağı üzere maliyet liderliği stratejisinde işletme içerisinde tüm faaliyetlerin, ürün ve hizmet girdilerinden, ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulmasına kadar yer alan süreçlerde maliyetlerin minimum seviyeye getirilmesi istenmektedir. Maliyet liderliği stratejisini belirlerken Porter'ın Değer Zinciri kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Değer zinciri'nde temel ve destek faaliyetlerin her birinde maliyetlerin minimize edilerek rakiplere karşı rekabet avantajı sağlanması beklenmektedir.

Seramik sektörü genel itibariyle emek yoğun gerektiren bir sektör olduğundan birçok girdisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu girdiler de maliyet anlamına gelmektedir. Seramik kaplama malzemeleri sektöründe başlıca girdi maliyetlerini; hammadde, elektrik, doğalgaz, işçilik ve işletme malzemesi oluşturmaktadır.

Seramik kaplama malzemeleri üretiminde kullanılan temel hammaddeler kil, kaolen, feldspat, kuvars gibi ana hammaddeler ile frit, zirkon, korund, çinko oksit, boraks, asit borik, talk, volastonit, renk verici metal oksitler ve seramik boyalarıdır (8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (Özel İhtisas Komisyon Raporu) s.8'den Ortaaslan, 2003: 54). Bu hammaddelerin çoğunluğu Türkiye içinden karşılanmaktadır. Bununla birlikte seramik sanayisinde en çok kullanılan hammaddelerin içerisinde bor da bulunmaktadır. Türkiye, bor rezervlerinin % 72'sine sahiptir ve dünya'da ABD'den sonra 2. büyük bor minerali üreticisidir. Seramik sanayiinde kullanılan öteki hammaddelerden biri olan feldspatta ise Türkiye, 130 milyon tonluk rezervle dünya toplam rezervlerinin %10'unu üstlenmektedir. Seramik hammadde sanayisinde feldspat, kaolin ve kil ihracatı

yapılmaktadır. Başlıca ihracat pazarları dünya seramik kaplama malzemeleri sektöründe önemli ülkeleri oluşturan İspanya ve İtalya'dır. (YEM, 2006).

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe yerli hammadde kullanım oranının % 95 (YEM, 2006: 80) düzeyinde olması hammadde girdi maliyetleri konusunda Türk seramik kaplama malzemeleri sektörüne maliyet avantajı getirmektedir. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın hazırladığı Seramik Sektörü raporunda maliyetler içerisinde hammadde maliyetlerinin toplam maliyetlere oranı % 9-11 olarak hesaplanmıştır. Bu oran dünya seramik sektöründe önemli bir yere sahip İtalya'da 2002 yılı rakamlarına göre % 18,5 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 13-14'te Seramik duvar ve yer karolarının girdi maliyetleri ile ilgili istatistiki bilgiler verilmektedir.

**Tablo 13. Seramik Duvar Karosu Girdi Maliyetleri (YTL/m<sup>2</sup>)**

<b>Girdiler</b>	<b>Toplam YTL</b>	<b>Pay (%)</b>
Hammadde (kg)	0,36	9
Yardımcı Madde	0,52	13
Elektrik (kwh)	0,36	9
Doğalgaz (m <sup>3</sup> )	0,80	20
İşçilik (Saat)	0,80	20
İşletme Malzemesi (Ambalaj vs)	0,40	10
Diğer+Nakliye+Bakım Onarım	0,76	19
<b>Toplam</b>	<b>4,00</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** (dtm.gov.tr)

Üretim girdi maliyetleri içerisinde yer alan hammadde maliyetleri kaleminde Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri sektöründe önemli aktörler olan İspanya ve İtalya'ya göre göreceli bir avantajı bulunmaktadır. İtalya'da hammadde maliyetinin üretimdeki payının % 18,5 olması bunun bir göstergesidir. Bununla birlikte seramik kaplama malzemeleri sektöründe hammaddelerin ihracat yoluyla İspanya ve İtalya'nın da aralarında bulunduğu birçok ülkeye ticaretinin yapılması bu ülkelerin hammadde maliyetlerini Türkiye'ye göre artırmaktadır. Taşıma ve nakliye maliyetlerinin hammadde maliyetlerinin üzerine eklenmesiyle maliyetler daha da artmaktadır. Tüm bu etkenler Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektörüne hammadde konusunda özellikle İtalya, İspanya ülkelerine karşı rekabet avantajı getirmektedir.



**Tablo 14. Seramik Yer Karosu Girdi Maliyetleri (YTL/m<sup>2</sup>)**

<b>Girdiler</b>	<b>Toplam YTL</b>	<b>Pay (%)</b>
Hammadde (kg)	0,47	11
Yardımcı Madde	0,64	15
Elektrik (kwh)	0,43	10
Doğalgaz (m <sup>3</sup> )	0,89	21
İşçilik (Saat)	0,85	20
İşletme Malzemesi (Ambalaj vs)	0,43	10
Diğer+Nakliye+Bakım Onarım	0,55	13
<b>Toplam</b>	<b>4,25</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** (dtm.gov.tr)

**Tablo 15. İtalya Seramik Kaplama Malzemelerinin Üretim Girdi Maliyetleri (€/m<sup>2</sup>)**

<b>Girdiler (2002 Yılı)</b>	<b>Toplam €/ m<sup>2</sup></b>	<b>Pay (%)</b>
Hammadde (kg)	0,94	18,5
Yardımcı Madde	0,85	16,7
Elektrik (kwh)	0,45	8,8
Doğalgaz (m <sup>3</sup> )	0,73	14,3
İşletme Malzemesi (Ambalaj vs)	0,24	4,7
İşçilik (Saat)	1,42	27,9
Diğer+Nakliye+Bakım Onarım	0,46	9,0
<b>Toplam</b>	<b>5,09</b>	<b>100</b>

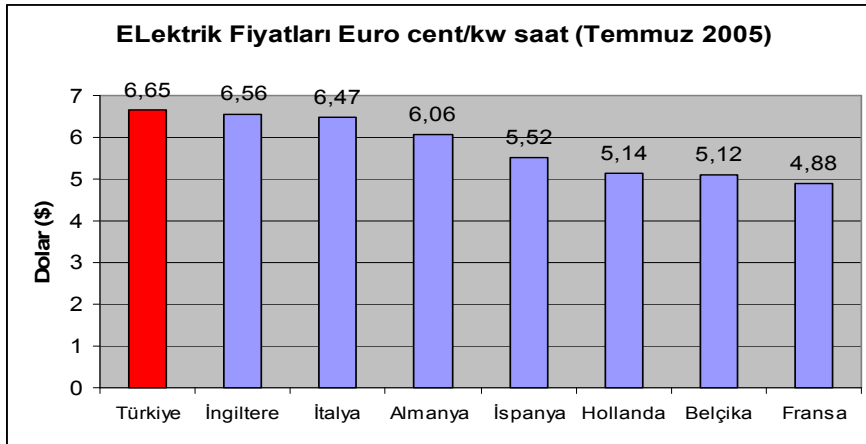
**Kaynak:** SERKAP'tan Assopiastrelle.

Girdi maliyetleri içerisinde bir diğer önemli maliyet kalemi de enerjidir. Türkiye, seramik kaplama malzemeleri sektöründe hammadde maliyetindeki avantajını enerji maliyetlerinde kaybetmektedir. Çünkü enerji maliyetlerinin seramik kaplama malzemeleri sektöründeki rakip ülkelere göre yüksekliği bunun en büyük nedenidir. Enerji maliyetlerinde elektrik ve doğalgaz iki önemli girdiyi oluşturmaktadır. Şekil 9 ve 10'da seramik kaplama malzemeleri sektöründeki belli başlı ülkelerin ve Türkiye'nin elektrik ve doğalgaz fiyatları görülmektedir.

Temmuz 2005 verilerine göre Türkiye'de elektrik fiyatları 6,65 euro cent/kw saat iken bu rakam İtalya'da 6,47 euro cent/kw saat, İspanya'da 5,52 euro cent/kw saat,

Hollanda’da 5,14 euro cent/kw saat ve Fransa’da 4,88 euro cent/kw saat’tir. Dünya seramik kaplama malzemeleri sektörünün önemli aktörlerinden Çin’de ise elektrik maliyetleri çeşitlilik göstermektedir. Farklı bölgelerde farklı elektrik fiyatlarının bulunması ortalama bir elektrik maliyetinin hesaplanmasını güçleştirmekte, sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını engellemektedir. SERKAP’ın hazırladığı “Çin Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü” adlı çalışmada Çin’deki elektrik fiyatlarının geri kalmış kırsal bölgelerde dolar cinsinden 2 dolar cent/kwh, insanların gelirlerinin yüksek olduğu, gelişmiş bölgelerde ise elektrik fiyatlarının 6,6 dolar cent/kwh (5,45 euro cent/kw saat) olduğu belirtilmiştir. Elektrik maliyetleri konusunda seramik kaplama malzemeleri sektörünün önemli aktörlerinden olan İspanya, İtalya, Çin ve Türkiye arasında, İspanya’nın ve Çin’in diğer ülkelere göre maliyet avantajı bulunmaktadır.

**Şekil 9. Bazı Ülkelerin Elektrik Fiyatları (Temmuz 2005)**



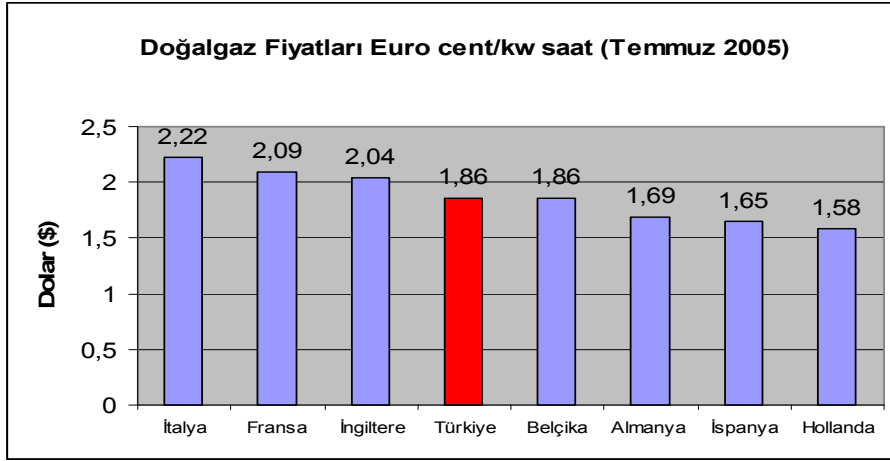
**Kaynak:** SERKAP

Diğer bir enerji kalemi olan doğalgaz maliyetlerinde elektriğe göre durum biraz daha iyi gözükmektedir. Yine Temmuz 2005 verilerine göre Türkiye’de doğalgaz fiyatı 1,86 euro cent/kw saat iken, bu rakam İtalya’da 2,22 euro cent/kw saat, Fransa’da 2,09 euro cent/kw saat, İngiltere’de 2,04 euro cent/kw saat ve en önemli seramik kaplama malzemeleri ihracatçısı ve üreticisi olan İspanya’da 1,65 euro cent/kw saat olarak hesaplanmıştır. Çin’de doğalgaz fiyatları 1,7 dolar cent/kw saat (1,40 euro cent/kw saat) olarak hesaplanmıştır. Çin elektrik fiyatlarındaki avantajını doğalgaz fiyatlarında

da göstermekte ve enerji maliyetlerinde İtalya, İspanya ve Türkiye'ye göre avantaj sağlamaktadır.

Enerji maliyetlerinin toplam girdi maliyetleri içerisindeki payı Türkiye'de % 30'lar (Tablo 13-14) civarında seyretmektedir. İtalya'da bu oran % 23 civarındadır. İspanya ve Çin ile ilgili detaylı istatistiki bilgilere ulaşılamadığından bu ülkelerle ilgili maliyetler verilememektedir.

### Şekil 10. Bazı Ülkelerin Doğalgaz Fiyatları (Temmuz 2005)



**Kaynak:** SERKAP

Girdi maliyetlerinde bir diğer önemli kalem de işçilik maliyetleridir. Seramik kaplama malzemeleri sektöründe işçilik maliyetlerinin toplam girdi maliyetlerine oranı % 20 civarında seyretmektedir. Bu oran İtalya'da 2002 yılında % 27,9 olarak gerçekleşmiştir. Bu haliyle Türkiye en önemli rakiplerinden İtalya'ya karşı işçilik maliyetlerinde rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Dünya'da seramik kaplama malzemeleri sektöründe üretim ve tüketimde birinci olan Çin'de işçilik maliyetleri dünya'nın birçok ülkesine göre düşüktür. Çin bu avantajıyla diğer ülkelere göre rekabet avantajı sağlamaktadır. SERKAP tarafından hazırlanan "Çin Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü" adlı çalışmada Çinde'ki işçilik maliyetlerinin bölgeler arasında farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir. SERKAP'ın çalışmasına göre

işçilik maliyetlerinin ortalama 160 \$ civarında hesaplanmıştır. Sri Lanka’da hazırlanmış bir rapora göre ise bazı ülkelerin işçilik maliyetleri Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Bazı Ülkelerin Aylık İşçilik Maliyetleri (US \$ )**

Ülkeler	Miktar (2002 yılı)
İtalya	2,900
Japonya	2,640
Birleşik Krallık	1,980
İspanya	1,600
Güney Kore	890
Malezya	290
Tayland	220
Hindistan	100
Çin	62
Sri Lanka	50
<sup>8</sup> Türkiye	700-800

**Kaynak:** (Samarappuli ve Kulasekera, 2001).

Tablo 16’ya göre en yüksek işçilik maliyeti 2,900 \$ ile seramik kaplama malzemeleri sektörünün en önemli aktörlerinden olan İtalya’ya aittir. Diğer bir önemli ülke olan İspanyada da işçilik maliyetleri 1,600 \$, Hindistan’da 100 \$, Çin’de 62 \$ civarındadır. Türkiye’de işçilik maliyetleri 700-800 \$ civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu rakamlardan hareketle özellikle Çin’in işçilik maliyetlerinde İtalya, İspanya ve Türkiye’ye göre ciddi bir rekabet avantajına sahip bulunduğu söylenebilir.

Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektöründe işçilik maliyetleri toplam girdi maliyetlerinin % 24’ünü teşkil etmektedir. İşçilik maliyetleri içerisinde sigorta prim oranları işverenler açısından önemli bir yük olarak işverenlerin karşısına çıkmaktadır. Enerji maliyetleri ve işçilik maliyetlerinin toplam girdi maliyetleri içerisindeki oranı % 50 civarında seyretmektedir.

<sup>8</sup> Türkiye’deki işçilik maliyeti, sektörde faaliyet gösteren bir firmadan hareketle ortalama olarak verilmeye çalışılmıştır.

Porter'in maliyet liderliği stratejisinden hareketle seramik kaplama malzemeleri sektöru analiz edilirse, Türkiye özellikle seramik kaplama malzemeleri sektöründe üretimdeki girdi maliyetleri konusunda Dünya'daki rakip ülkelere göre avantajı bulunurken, dezavantajlı yanları da bulunmaktadır. Üretim girdi maliyetleri içerisinde en önemli maliyet kalemini oluşturan enerji maliyetlerinde (doğalgaz ve elektrik) Türkiye ile İtalya ele alındığında İtalya'nın enerji maliyetinin % 22, Türkiye'nin ise % 30 civarında olduğu görölmektedir. Bununla birlikte Çin'in enerji maliyeti Türkiye'ye göre düşüktür. Türkiye bu yüzden enerji maliyetlerinde rakip ülkelerle rekabet etmesi zor gözökmektedir. Diğer önemli girdi maliyetini oluşturan işçilik maliyetinde Türkiye bazı rakip ülkelere göre avantajlıdır. Çin'in ucuz işgücünden dolayı işçilik maliyetleri Türkiye'ye ve diğer önemli ülkelere göre (İtalya, İspanya, Brezilya v.s.) düşük olduğundan Çin'in avantajı büyüktür. Türkiye, Çin'e karşı olamasa da İtalya ve İspanya'ya karşı işçilik maliyetleri açısından rekabet avantajına sahip bulunmaktadır.

Seramik kaplama malzemeleri üretiminde hammadde maliyetleri önemli bir üretim girdisini oluşturmaktadır. Türkiye, sahip olduğu zengin yer altı zenginliklerinden dolayı seramik sektöründe de üretimdeki hammadde ihtiyacının % 95'ini yurt içinden karşılamaktadır. Bu avantaj Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektörüne diğer ülkelere göre büyük bir rekabet avantajı getirmektedir.

Sonuç olarak maliyet liderliği stratejisinde Türkiye, özellikle hammadde maliyetleri ve kısmen de işçilik maliyetleri kalemlerinde rakip ülkelere göre rekabet üstünlüğüne sahiptir denilebilir. Bununla birlikte, enerji maliyetleri konusunda Türkiye'nin enerji ihtiyacının % 70'lik kesiminin dışarıdan karşılanıyor olması maliyetleri artırmakta ve Türkiye'nin rekabetini diğer ülkelere göre zorlaştırmaktadır.

### **2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisinde temel amaç firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, *tüm sektörde* benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. (Porter, 2003: 47). Porter kendi kitabında farklılaştırmayı şu cümlelerle ifade etmektedir: "Eğer firma alıcıya (müşteriye) değerli şeyleri eşsiz olarak verebiliyorsa o firma kendisini rakiplerine karşı farklılaştırabilir."(Porter, 1985: 119).

Farklılaştırma stratejisini belirlerken tasarım veya marka ismi, şirketlerin sahip olduğu teknoloji, ürünün özellikleri, müşteri hizmetleri, satıcı ağı gibi konular üzerinde durulmaktadır. Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört yol bulunmaktadır:

- “Rakiplere göre daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere göre daha hızlı, etkili v.b. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
- Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.” (Eren, 2000: 290)

Türkiye’de seramik sektöründe faaliyet gösteren 24 firma birbirleriyle rekabet halinde bulunmaktadır. Her firmanın ürettiği ürünlerin kendilerine has özellikleri mevcuttur. Türkiye’de seramik kaplama malzemeleri sektöründe firmalar farklılaştırma stratejisi çerçevesinde ürünlerini yenilemekte, yaptıkları ar-ge çalışmalarıyla yeni ürünler geliştirmektedirler. Firmalar farklılaştırma stratejisinde ürünlerin farklı ebatlarını üretmektedirler. TİMDER’in aylık olarak yayınladığı dergide, seramik kaplama malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren firmaların güncel haberleri verilmektedir. Bu haberlerde öne çıkan husus ürünlerin ebatları olmaktadır. Bununla ilgili, Bien Seramik klasik ebatların yanı sıra sürpriz bir ebat ve ürün yaklaşımını sektöre kazandıracağını (TİMDER, 2007: 20) belirtmektedir. Ayrıca Hitit Seramik Genel Müdürü Yavuz Eğitimi farklı ürünlerle ilgili şunları belirtmiştir: “Yeni başladığımız porselen seramik üretimimizle bugüne kadar pek yapılmayan ebatlar ile değişik ürünler sunacağız.” (TİMDER, 2007: 32). Bu yüzden seramik kaplama malzemeleri sektöründe farklı ebatta ürün üretimini gerçekleştirmek firmayı rakiplerden ayırmakta ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Türk seramik kaplama malzemeleri sektörüne genel olarak bakıldığında, ürünlerin ebatlarında çeşitlilik olduğu görülmektedir. Faaliyet gösteren 24 firma birbirlerinden farklı ebatta ürünler üretmektedirler. Sektördeki firmaların ürettikleri ürünler genel olarak; 10 x 10, 10 x 20, 20 x 20, 20 x 25, 25 x 40, 33 x 33, 45 x 45 cm ebatlarında

sıralanmaktadır.<sup>9</sup> Bununla birlikte 50 x 50, 33 x 45, 25 x 25, 30 x 60, 33 x 50 cm gibi ürünlerde üretilmekte ise de bu ürünler azınlıkta kalmaktadır.

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'nin rakibi olan İtalya, İspanya, ABD ve Brezilya'da üretilen ürünler de çeşitlilik göstermektedir. İtalya'nın ve dünya'nın önde gelen seramik üreticilerinden olan Marazzi şirketinin ürettiği ürünlerin ebatları genel olarak 4 x 4, 6 x 12, 12 x 24, 13 x 20, 18 x 18, 20 x 20 cm ebatlarındadır. İtalya'nın diğer önemli şirketlerinden Ricchetti de, 55 x 32, 45 x 45, 50 x 33, 80 x 40, 16,5 x 1 cm gibi büyük ebatlarda üretim yapmaktadır. İspanya'da da farklı şirketler birbirlerinden farklı ebatlarda ürünler geliştirmekte ve üretmektedirler. İspanya'da Grespania şirketinde 10 x 10, 25 x 40, 28 x 58, 45 x 90 gibi ürünler üretilmekte, ABD'nin en büyük seramik üreticisi olan Daltile firması 1 x 1, 1 x 2, 1 x 4, 1 x 8, 2 x 2, 3 x 6, 3 x 12, 6 x 13 gibi, Brezilya'nın en büyük üreticisi olan Eliane firması 1 x 2, 1 x 6, 1.2 x 1.2, 7,5 x 57,5, 59 x 29, 8,5 x 50 gibi ebatlarda üretim yapmaktadırlar. Her ülkenin ürettiği seramik malzemelerinde farklı ürün ebatları görülmektedir. Brezilya, ABD'de ve İtalya'da bazı firmalarında küçük ebatta ürünler üretilirken, İspanya'da ve İtalya'da büyük ebatta ürünler ağırlıklı olarak üretilmektedir. Sektörde farklı ürün ebadında üretim yapıldığında, müşterilerin bu ürünleri talep ettiği ile ilgili istatistikî bilgilere ulaşılamadığından bu konu ile ilgili sağlıklı bir yorum yapılamamaktadır. Ama genel olarak bakıldığında, Türkiye'deki seramik kaplama malzemesi üreten firmaların geneli rakip ülkelerin ürettiği ebatlarda ürünleri üretmemektedir. Türkiye'deki firmaların ürettikleri ürünleri genel olarak rakip ülkelerde üretmektedirler. Bu yönüyle Türkiye rakip ülkelere farklılaşmamaktadır.

Firmaları diğer rakiplerinden ayıran faaliyetlerinden birini de ar-ge çalışmalarını oluşturmaktadır. Ülkelerin ar-ge çalışmalarına ayırdıkları payın yüksekliği, ülkelerin gelişmişliğini de göstermesi açısından önemlidir. Gelişmiş ülkelerde ar-ge'ye ayrılan pay toplam GSYİH'nın % 2-3'üne karşılık gelmektedir. Bu oran gelişmekte olan ülkelere daha da azdır. Aynı şekilde firmaların ar-ge faaliyetlerine ayırdıkları pay, ürettikleri ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştırmakta, firmaya rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

---

<sup>9</sup> Ürün ebatları sektörde faaliyet gösteren firmaların web sitelerindeki bilgilerinden hareketle derlenmiştir.

Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektöründeki firmalar ar-ge çalışmalarına önem vermektedirler. Sektörün en büyük firması olan Çanakkale Seramik, ar-ge çalışmalarına en büyük önemi veren firmalar arasındadır. Firma bünyesinde Kale Araştırma Merkezi ismiyle kurulan merkezde sektörle ilgili ar-ge çalışmaları, yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. 2006 yılı rakamlarına göre Çanakkale Seramik'in ar-ge çalışmalarına ayırdığı pay toplam cirosunun % 3,8'ini oluşturduğu 25 milyon \$ civarındadır. 650 milyon \$ gelir elde eden şirket, 25 milyon \$'lık kısmını ar-ge çalışmalarına ayırmaktadır (tubitak.gov.tr). Çanakkale Seramik'in ar-ge çalışmalarına verdiği önem yeni ürün geliştirmesinde kendisine yardımcı olmaktadır. Kale Grubuna bağlı Kale Seramik yapı sektöründe yeni fikirlerin uygulanmasına olanak sağlayacak esneyebilen seramik üretti. 3 milimetre kalınlığındaki ürün 1 x 3 metre ebadındadır. Bu ölçülerle dünyanın en ince, en büyük boyutlu, en hafif ve tek esneyebilen seramiği unvanını ele almıştır. (Zaman Gazetesi, 2007: 12). Kale seramik bu yeni ürünle sektörde diğer rakiplerden farklılaşmış bulunmaktadır. Esneyebilen ve kırılmayan özellikte olması hem Türkiye'de hem de dünyadaki rakipleriyle rekabetinde şirketi öne geçirebilecek ve şirketin diğer rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacaktır. Bunun yanında Çanakkale Seramik seramik kaplama malzemeleri sektöründe ürün adı haline gelen Kalebodur, Kalekim, Kaleterasit gibi farklı ürünler geliştirmiştir. (Ortaarslan, 2003: 22). Böylece sektörde faaliyet gösteren ilk firma olması benzer şekilde Selpak kağıt mendil, Nescafe kahve gibi markaların genel ürün adı gibi Kalebodur da ürün adı haline gelmiştir. Bunun en büyük nedeni sektörde faaliyet gösteren ilk firma olmasıdır. Bununla birlikte seramik sektöründe önemli firmalar arasında yer alan Kütahya Seramik'te farklılaşma adına, "Serbest Ölçü Teknolojisi" adını verdikleri bir sistemi devreye sokmuştur. Bu sistemin temel amacı, müşterilerin istedikleri renk ve desende sipariş vermesi ve siparişlerin kısa zamanda yapılarak müşterilere sunulması hedeflenmektedir. Bu teknoloji ile Erkan Güral sektörde farklılaşmayı amaçlamaktadırlar (Türkiye Forbes).

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'nin en büyük rakibi olan İtalya'nın Ricchetti firmasının ar-ge çalışmalarına ayırdığı pay toplam cirosunun % 4'üne karşılık gelmektedir. 2006 yılı rakamlarıyla 282 milyon € olan cironun, 11 milyon € civarındaki tutar ar-ge çalışmalarına ayrılmaktadır (ricchetti-group.com).



Türkiye’deki seramik kaplama malzemeleri sektöründeki firmaların ar-ge yatırımları ile ilgili detaylı veriler bulunamadığından bu konu hakkında sektör geneli için bir değerlendirme yapmak mümkün gözükmemektedir. Fakat firmaların web sitelerinde ar-ge çalışmalarının yapıldığı belirtilmekteyse de, sayısal veriler yer almamaktadır.

Farklılaştırma stratejisi ile seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edildiğinde öne çıkan hususlar şunlardır:

- Sektörde faaliyet gösteren firmalar ar-ge çalışmalarına önem vermektedirler.
- Ar-ge çalışmalarında özellikle üzerinde durulan yeni ürün geliştirme çalışmalarıdır. Örnek; Kaleseramik şirketinin en ince yapılı, en büyük boyutlu ürettiği seramik.
- Farklı ürün ebatları geliştirme sektördeki firmaların genelinin üzerinde durduğu hususlardandır.

### **2.2.3. Odaklanma Stratejisi**

Porter Odaklanma stratejisini şu cümlelerle ifade etmektedir. Odaklanma stratejisi “belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur” (Porter, 2003: 48). Ayrıca odaklanma stratejisinde ürün ve hizmetin belli bir kesitine, belirli bir pazara, belirli bir yaş grubuna v.b. konulara odaklanma vardır. Odaklanma stratejisi 4 şekilde oluşturulmaktadır:

- Ürün Çeşitliliği,
- Müşteri Türü,
- Kanal (acil-acele alıcılar),
- Coğrafik Bölümlendirme.

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe odaklanma stratejisinin önemli bir unsuru olan coğrafik bölümlendirme açısından sektör ele alındığında şunlar söylenebilir. Türkiye’nin seramik kaplama malzemeleri ihracatının % 51,3’ü AB ülkelerine yapılmaktadır. İhracatın yarıya yakınının AB ülkelerine yapılıyor olması coğrafik olarak

Türkiye'nin odaklandığını göstermektedir. Tablo 17'de Türkiye'nin seramik kaplama malzemelerinin ihracatında ilk 15 ülke verileri görülmektedir.

**Tablo 17. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatında İlk 15 Ülke (Milyon \$)**

		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Artış-Azalış (%)</b>
<b>Sıra</b>	<b>Ülke</b>	<b>Miktar</b>	<b>Miktar</b>	<b>Miktar</b>
<b>1</b>	A.B.D.	11,5	10,4	-9,1
<b>2</b>	İngiltere	13,9	10,9	-21,9
<b>3</b>	Almanya	8,6	7,8	-9,7
<b>4</b>	İsrail	10,0	10,0	-0,3
<b>5</b>	Kanada	8,5	8,5	-0,1
<b>6</b>	Fransa	6,2	6,0	-4,5
<b>7</b>	Yunanistan	5,1	4,8	-6,0
<b>8</b>	Azerbaycan	1,8	2,5	42,9
<b>9</b>	Rusya	1,6	1,5	-1,6
<b>10</b>	K.K.T.C.	1,4	2,1	53,4
<b>11</b>	Gürcistan	1,8	2,5	36,1
<b>12</b>	Hollanda	1,9	1,7	-9,7
<b>13</b>	Ukrayna	2,3	2,1	-7,8
<b>14</b>	Belçika	1,3	1,4	2,4
<b>15</b>	İtalya	1,6	1,9	21,3

**Kaynak:** (dtm.gov.tr)

2005 yılında 88 milyon m<sup>2</sup> civarında gerçekleşen seramik kaplama malzemeleri ihracatında ilk 15 ülke içerisinde yer alan 7 ülke AB ülkesidir. Bu ülkelere yapılan ihracatın toplam ihracata oranı ise % 40 civarındadır. Seramik sektörü toplamında AB ülkelerine yapılan ihracatın toplam sektör ihracatı içerisindeki oranı % 51,3'tür.

**Tablo 18. Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatının İlk 5 Ülke (milyon m<sup>2</sup>)**

Sıra	Ülkeler	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>10</sup>	2006 <sup>11</sup>	Pay (%) 2003-2004 Arası
1	Çin	53	125	207	270	310	540	7.43
2	İtalya	441	438	418	413	392	395	11.36
3	İspanya	339	357	336	341	342	335	9.38
4	Brezilya	60	74	103	126	114	114	3.47
5	Türkiye	57	74	84	94	88	88	2.59

**Kaynak:** Ceramic World Review, Temmuz-Eylül 2005.

Türkiye'nin coğrafi yakınlığı itibariyle, AB ülkeleri ile yıllardır süregelen ticari ilişkileri ve nakliyenin hızlı olması itibariyle Türkiye'nin ihracatında AB ülkelerinin payı büyüktür. Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektörünün AB ülkelerine odaklandığı görülmektedir.

Odaklanma stratejisi açısından bir diğer önemli nokta da, ihracatta ilk 15 ülke içerisinde AB ülkeleri haricindeki ülkelerin Türkiye'nin komşuları ve Türkiye'ye yakın ülkeler olduğu görülmektedir. Bu ülkelere yapılan ihracat 2004 yılına göre artış göstermiştir. Sonuç olarak odaklanma stratejisi açısından seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'nin AB ülkelerine ve yakın ülkelere odaklandığı söylenebilir. Bu ülkelere yapılan ihracatın toplam seramik kaplama malzemeleri sektörü ihracatına oranı % 52 civarında seyretmektedir.

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'nin rakiplerini oluşturan İtalya, İspanya, Çin ve Brezilya'nın ihracatta odaklandıkları ülkelerle ilgili şunlar söylenebilir.

<sup>10</sup> 2005 yılı ihracat rakamları <http://www.anfacer.org.br> (Brazilian Association of Ceramic Tile Manufacturers) adresinden alınmıştır.

<sup>11</sup> 2006 yılı ihracat rakamları <http://www.anfacer.org.br> adresinden alınmıştır. Tahmini rakamlardır.

Dünya seramik kaplama malzemeleri ihracatında lider bulunan İtalya'da 225 firma faaliyet göstermektedir. İtalya'nın 2006 yılında gerçekleştirdiği 395 milyon m<sup>2</sup> seramik kaplama malzemeleri ihracatında AB ülkeleri ilk sırada yer almaktadır. İtalya'nın ihracatında ilk sırayı Almanya, ardından Fransa daha sonrasında da ABD gelmektedir. İtalya, ABD'nin ithalatında ilk sırada yer almaktadır. İtalya'nın ihracatının güçlü olduğu bölgeler Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri ile Latin Amerika ülkeleridir. İhracatın yarısından fazlası Avrupa ülkelerine yapılmaktadır (assopiastrelle.it, italiatiles.com)

İtalya ile Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri ihracatında odaklandığı ülkeler-bölgeler benzerlikler göstermektedir. İtalya'nın ihracatta odaklandığı bölge Avrupa ile Amerika kıtasıdır. Bu konuda İtalya'nın Türkiye'ye göre coğrafik yakınlığı önem arz etmektedir.

Türkiye'nin diğer bir önemli rakibi olan İspanya'nın ihracatına baktığımızda, İspanya'nın 2006 yılında gerçekleştirdiği 335 milyon m<sup>2</sup>'lik ihracatın bölgelere dağılımı şu şekildedir:

Avrupa	% 62
Kuzey Amerika	% 13
Orta Amerika	% 3
Güney Amerika	% 2
Afrika	% 6
G.Doğu Asya	% 3
Diğer	% 11

**Kaynak:** (spaintiles.info)

İspanya'nın ihracatının % 62'lik kısmı Avrupa ülkelerine yapılmaktadır. İspanya'nın seramik kaplama malzemeleri ihracatında bölgeler anlamında benzerlikler görülmektedir. Avrupa ülkelerinden sonra Amerika kıtasının İspanya'nın ihracatında % 18'lik bir ağırlığı bulunmaktadır. İspanya ihracatta ağırlıklı olarak Avrupa ülkelerine odaklanmıştır.

Seramik kaplama malzemeleri ihracatında dünya dördüncüsü olan Brezilya'nın ihracatında ülke profiline bakıldığında şu bilgilere ulaşılmaktadır. 2004 yılında 126

milyon m<sup>2</sup> seramik kaplama malzemesi ihraç etmiş Brezilya'nın % 47'lik ihracatı Kuzey Amerika, % 16,14'ü Güney Amerika ülkelerine, %16,56'sı Orta Amerika ülkelerine, % 8,31 Afrika ve % 6,77 oranındaki ihracat da Avrupa ülkelerine yapılmıştır (serfed.com). Brezilya'nın ihracatının yarıya yakını ABD ve Kanada'nın içinde yer aldığı Kuzey Amerika'ya gerçekleştirilmiştir. Türkiye, İtalya ve İspanya gibi Brezilya'nın da ihracatındaki ülkeler coğrafik olarak kendilerine yakın ülkelerdir. Bunun temel sebebi diğer ülkelerde de belirtilen nakliyenin hızlı olması ve coğrafik olarak yakınlıktır.

Dünyanın üretim ve tüketiminin % 30 civarını tek başına karşılayan Çin'in ihracatta odaklandığı ülkeler diğer ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Tablo 19'da Çin'in 2002 yılında ihracat gerçekleştirdiği ülkeler verilmektedir.

**Tablo 19. Çin'in Seramik Kaplama Malzemeleri İhracatı (milyon m<sup>2</sup>)**

Sıra	Ülke	2002
		Miktar
1	Hong Kong	46.692
2	Güney Kore	13.405
3	Suudi Arabistan	9.398
4	Malezya	5.257
5	ABD	3.706
6	Filipinler	3.629
7	Kuveyt	3.282
8	BAE	3.074
9	Kamboçya	2.709
10	Japonya	2.345
11	Nijerya	2.293
12	Singapur	2.033
13	Avustralya	1.618
14	Güney Afrika	1.506
15	İtalya	1.097
16	Diğer Ülkeler	20.725
<b>Toplam</b>		<b>122.769</b>

**Kaynak:** (serfed.com)

Çin'in seramik kaplama malzemeleri ihracatında komşu ve yakın ülkeler öne çıkmaktadır. Çin'in bir parçası olmasına rağmen Hong Kong'a yapılan ihracat Çin'in ihracatının % 38'ini oluşturmaktadır. Hong Kong'tan sonra % 10'unu gerçekleştiren Güney Kore, % 8 ile Suudi Arabistan, % 2 ile Malezya gelmektedir. Çin'in seramik kaplama malzemeleri ihracatındaki ilk 15 ülke içerisinde Hong Kong haricinde komşu ve çevre ülkelere yapılan ihracat toplam seramik kaplama malzemeleri ihracatının % 24'ünü oluşturmaktadır. Çin'in de diğer ülkelere İtalya, İspanya, Brezilya ve Türkiye gibi seramik kaplama malzemeleri ihracatında komşu ve çevre ülkelere yapılan ihracatın büyüklüğü göze çarpmaktadır. Bunda diğer ülkelerdeki gibi coğrafik yakınlık büyük öneme sahip bulunmaktadır.

Odaklanma stratejisinde Türkiye'nin İtalya ve İspanya'da olduğu gibi AB ülkelerine odaklandığı görülmektedir. İtalya ve İspanya'nın Türkiye'nin yaklaşık 4 katı kadar seramik kaplama malzemeleri ihraç ettiği düşünülecek olursa Türkiye'nin AB ülkeleri dışında alternatif pazarlar arayışına girmesi düşünülmelidir. Dünya tüketiminin %51'inin Asya'da olduğu düşünülürse Türkiye'nin alternatif pazar olarak Avrupa dışında Asya'ya odaklanması düşünülebilir. Bunun yanında Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan gibi Körfez ülkelerinin sahip oldukları ekonomik gelişmişlik ve kişi başına düşen yüksek gelir sebebiyle seramik üreticilerinin ilgisini çekmektedir. Birleşik Arap Emirlikleri son yıllarda göstermiş olduğu hızlı büyüme ile dünyada büyük firmaların gözde yatırım yerlerinin başında gelmektedir. İnşaat sektörü de bu sektörlerin en gözdelelerinden olduğu Birleşik Arap Emirliklerinde inşaat aktivitelerinin önemli bir bölümünü büyük ölçekli projeler, kuleler, endüstri parkları, alış-veriş merkezleri. vb. oluşturmaktadır. Bu nedenle Birleşik Arap Emirliklerinde inşaat pazarında satılan ürünlerin büyük bir kısmı proje bazında satılmakta perakende satışlar ise düşük bir nispette kalmaktadır (serfed.com). Türkiye'deki seramik üreticileri kişi başına düşen gelir bakımından bunun getirdiği yüksek alım gücünden ve sahip olduğu ekonomik potansiyel bakımından odaklanma stratejisinde coğrafik ve kişi başına düşen gelir bakımından bu ülkeleri tercih edebilirler. Ekonomik olarak gelişmiş Körfez ülkelerinin yakınlığı Türkiye için bir avantaj olarak görülebilmektedir.

### 2.3. Kaynaklara Dayalı Okul ile Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Analizi

Bilindiği gibi kaynaklara dayalı yaklaşımda Porter'ın rekabet stratejileri modelinin aksine firmanın rekabet üstünlüğünü sahip olduğu kaynaklar belirlemektedir. Kaynaklara dayalı yaklaşıma adını veren kaynaklar her firmada farklı olabilmektedir. Kaynaklara dayalı yaklaşımda analize konu olabilecek konular, firmanın ürün ve hizmetleri üretme süreci, dağıtım kanalları, örgütlenme yapısı, pazarlama yöntemi, firmanın sahip olduğu teknoloji ve bilgi düzeyi v.b. firmaya has faktörler yer almaktadır. Bu bölümde kaynaklara dayalı modelin savunduğu anlayışlar ile seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edilmeye çalışılacaktır.

Günümüzde firmalar arası rekabet yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında firmaların rakiplerin önüne geçmesinde Ar-Ge çalışmalarına verdikleri destekler önem kazanmaktadır. Ar-ge çalışmaları firmaların bilgi düzeyleri, ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve farklılaşmasını, firmaların rakiplerin önüne geçilmesini sağlaması bakımından önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasında Ar-Ge faaliyetlerine verilen destekler de büyük öneme sahip bulunmaktadır. Tablo 20'de Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri sektöründe rakip ülkeleri olan İtalya, İspanya, Brezilya ve Çin'in Ar-Ge harcamaları ve araştırmacı sayıları verileri görülmektedir.

**Tablo 20. Bazı Ülkelerin Ar-Ge Harcamaları ve Araştırmacı Sayıları**

Sıra	Ülkeler	Ar-Ge Harcamalarının GSYİH'ya Oranı ( % ) 2000-2003	1 Milyon Kişiye Düşen Araştırmacı Sayısı 1990-2003
1	İtalya	1,2	1.213
2	İspanya	1,1	2.195
3	Brezilya	1,0	344
4	Türkiye	0,7	341
5	Çin	0,6	1.564

**Kaynak:** UNDP

UNDP'nin (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) her sene düzenli olarak hazırladığı İnsani Gelişmişlik Raporu'na göre Türkiye'nin rakiplerinden İtalya'nın ar-ge harcamalarının toplam GSYİH'ya oranı % 1,2 olarak hesaplanmıştır. İspanya'nın ar-ge'ye ayırdığı pay % 1,1, Brezilya'nın % 1, Türkiye'nin % 0,7 ve Çin'in ise % 0,6 olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılındaki raporda 2000-2003 yılları verilerine göre hesaplanan ar-ge harcamalarında günümüzde bu oranların Türkiye ve diğer ülkeler için artış gösterebileceği düşünülebilir. Özellikle Türkiye'nin 2003 yılından itibaren gösterdiği ekonomik performans ve devletin ar-ge çalışmalarına verdiği desteği artırması bu oranın artmasını sağlayacaktır. Tablo'da 1 milyon kişiye düşen araştırmacı sayıları da yer almaktadır. En çok araştırmacı 2.195 ile İspanya'ya aittir. Daha sonra sırasıyla 1.564 ile Çin, 1.213 ile İtalya, 344 ile Brezilya ve 341 ile Türkiye gelmektedir. En çok araştırmacının İspanya ve İtalya gibi gelişmiş ülkelerde olduğu görülmektedir. Çin'in ar-ge çalışmalarına verdiği desteğin her sene artması ülkedeki araştırmacı sayılarının ileriki yıllarda artabileceğini göstermektedir. Türkiye'nin rakip ülkelerinden araştırmacı sayısı anlamında oldukça geride olduğu görülmektedir. İspanya ve İtalya'nın Türkiye'nin 5-6 katı kadar araştırmacı sayısına sahip olması, bu ülkelerin ar-ge yatırımlarına önem verdiğini belirtmektedir.

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'de ar-ge yatırımlarına en fazla desteği sağlayan Kale Seramik şirketi 2006 yılında ar-ge harcamalarına 25 milyon \$ kaynak ayırmıştır. Toplam cironun % 4'üne tekabül eden bu rakam ile Kale Seramik dünya'daki rakipleriyle rekabet etmektedir. Bunun yanında Kale Seramik yıl içerisinde ürettiği en ince ve en büyük boyutlu granit seramik (serfed.com) ürünü ile ar-ge çalışmalarına önem verdiğini de göstermektedir. Seramik kaplama malzemeleri sektöründe diğer önemli firma da Kütahya seramiktir. Kütahya seramik 2007 yılı içerisinde adına "Serbest Ölçü Teknolojisi" dediği bir sistemi devreye sokmuştur. Bu teknoloji ile Kütahya seramik müşterilerin istediği ebat ve renkte seramik üretmek müşteri memnuniyetini kazanmayı ve sektörde diğer firmalardan farklılaşmayı amaçlamaktadır (Türkiye Forbes, 2007). Seramik kaplama malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren diğer firmalar da ar-ge faaliyetlerine ağırlık verdiklerini söylemektedirler. Fakat bununla ilgili istatistikî verilere ulaşamadığından bu konu hakkında değerlendirme yapma imkanı bulunmamaktadır.



Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri sektöründe en büyük rakiplerinden olan İtalya'nın Ricchetti şirketi yıllık toplam satışlarının % 4'ünü ar-ge çalışmalarına ayırmaktadır (ricchetti-group.com). İtalya'nın genelinin ar-ge çalışmalarına GSYİH'nin % 1,2'sini ayırdığı düşünülürse seramik kaplama malzemeleri sektöründe ar-ge çalışmalarına önem verdiği de belirtilebilir. İtalya ile birlikte İspanya'da ar-ge yatırımlarına Çin, Brezilya ve Türkiye'den daha fazla kaynak ayırmaktadır. GSYİH'nin % 1,1 oranında kaynak ayırdığı İspanya'da seramik kaplama malzemeleri sektörüne gereken desteğin verildiği tahmin edilmektedir. Ülke bazında ar-ge ile ilgili istatistiki verilerin kolay bulunmasına karşın, sektör ve firma düzeyinde bu verilerin bulunamaması sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'nin rakibi olan ülkelerin ar-ge'ye verdikleri destek Türkiye'nin verdiği desteğin (Çin hariç) üzerinde seyretmektedir. Bu ülkelerin verdikleri desteklerle birlikte seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'den daha fazla ihracat yaptıkları gözlenmektedir. En büyük ihracatçı konumunda bulunan Çin Türkiye'nin 6 katı, İtalya ve İspanya 4,5 katı ve Brezilya 1 katı kadar fazla ihracat gerçekleştirmektedirler. Bu yüzden Türkiye'nin ar-ge'ye verdiği desteğin artırılması Türk seramik kaplama malzemeleri sektörünün başarısının devam etmesi açısından önemli görülmektedir. Türkiye dışındaki ülkeler ar-ge ile birlikte sektörde başarılarını devam ettirmektedirler.

Kaynaklara dayalı yaklaşımda diğer bir önemli kaynak da teknolojidir. Firmalar sahip oldukları teknoloji ile diğer firmalardan ayrılarak rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Her firmanın sahip olduğu teknoloji kaynağı farklı olduğundan, teknolojinin firmanın başarısına katkısı da farklılaşmaktadır. Günümüz rekabet ortamının hızlı bir şekilde değişmesinin altında teknolojinin hızlı bir gelişmesi de bulunmaktadır. Teknoloji hızlı bir şekilde değişerek ve gelişerek firmaların ilgisini çekmekte ve firmalar bu yeni teknolojiyi işletmelerine adapte ederek başarı sağlamaya çalışmaktadırlar. Hemen hemen her sektörde olduğu gibi seramik kaplama malzemeleri sektöründe de teknoloji önemli duruma gelmektedir. Türkiye ve Türkiye'nin rakibi olan ülkeler teknolojiyi kullanan ve geliştiren ülkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ülkeler arasında önemli ihracatçı konumunda bulunan İtalya lider olarak karşımıza çıkmaktadır. İtalya sadece seramik kaplama malzemeleri ihracatçısı değil aynı zamanda önemli bir seramik

makinaları üreticisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. 2006 yılına göre İtalya 458 milyon € tutarında yurt içine, 1,2 milyar € civarında ise makine ihracatı gerçekleştirmiştir. İtalya'nın önemli tutarda makine ihracatı gerçekleştirmiş olması yurt dışına teknoloji ihraç etmesi anlamına gelmektedir (acimac.it). İspanya'nın seramik makinesi ihracatı İtalya'nın oldukça gerisinde kalmaktadır. İspanya 2003 yılına göre 416 milyon € civarında seramik makinesi ihracatı gerçekleştirmiştir (spainbusiness.com). Özellikle İtalya ve İspanya'nın gelişmekte olan ülkelere olan teknoloji ihracatı bu ülkelerin seramik kaplama malzemeleri sektöründe daha çok başarılı olmalarını sağlamaktadır. Çin, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde fabrikaların üretim süreçlerinin modernize edilmesinde teknoloji önemli duruma gelmektedir. Bu nedenle İspanya ve İtalya'nın seramik kaplama malzemeleri sektöründe başarılı olmalarının altında makine ihraç etmeleri de bulunmaktadır. İspanya'da ayrıca Seramik Teknoloji Enstitüsünün 1969 yılından beri seramik teknolojisini geliştirici çalışmalar yapması İspanya'nın seramikte teknolojiye verdiği desteğin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Enstitüdeki uzmanların üniversitelerde dersler vermesi üniversite-sanayi işbirliğinin bir göstergesidir (spaintiles.info). Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektöründe teknolojiyi üst seviyede kullanmaktadır. Türkiye'nin üretim kapasitesinin her sene artırması teknoloji yatırımlarını da beraberinde getirmektedir. Kale Seramik seramik karo üretiminde bir yerde en çok üretim yapan firma, Vitra sağlık gereçleri üretiminde dünya birincisi olarak bulunmaktadır (serfed.com).

Firmanın önemli kaynaklarından olan tasarım-dizayn yeteneği teknoloji ve ar-ge çalışmaları kadar önemli bir kaynaktır. Firmalar sadece ar-ge ve teknolojiye yatırım yaparak rekabet üstünlüğü sağlayamazlar. Bu kaynakları uygun bir şekilde kullanarak firmanın rekabet gücünü artırıcı tasarımcılara ihtiyaç duyulmaktadır. Seramik kaplama malzemeleri sektöründe tasarım ön plana çıkmaktadır. Firmalar farklı tasarımlar ile rakiplerinin önüne geçebilmektedirler. Tasarım konusunda dünyada birçok alanda ismi duyulmuş İtalya seramik kaplama malzemeleri sektöründe de öncülüğü sürdürmektedir. Dünyada birçok tasarımcı İtalya'daki tasarım okullarında öğrenim görmüşler ve faaliyetlerini İtalya'da devam ettirmektedirler. Bu yüzden özellikle İtalya'nın seramik kaplama malzemeleri sektöründe tasarım konusunda ağırlığı bulunmaktadır. İtalya'nın üniversiteler ve seramik sektörü arasında eğitim ve yetiştirme anlamında faaliyetleri de bulunmaktadır (assopiastrelle.it). Aynı şekilde İspanya'nın Seramik Kaplama

İmalatçıları Derneği'ne ait Seramik Çalışmaları Bölümü'nün üniversitelerin mimarlık bölümleriyle işbirliği içerisinde girmesi 500 kadar genç mimarın seramik sanayisinde profesyonellerle çalışma imkanı bulmasını sağlamıştır (spaintiles.info). Türkiye seramik kaplama malzemeleri değerlendirilecek olursa şunlar söylenebilir. Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü tasarım konusunda yükselen ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye'nin seramik tarihinin eskilere dayanması, tasarım konusunda diğer rakip ülkelere göre Türkiye'ye avantajlar getirmektedir. Firmalar tasarım konusunda bu tarihi geçmişi de kullanmaktadırlar. Özellikle Osmanlı ve Anadolu tarihinin motiflerini seramik ürünlerinde kullanmaktadırlar (serfed.com). Bununla birlikte Türkiye'de sanayi-üniversite işbirliğinin İspanya ve İtalya'daki kadar iyi olmadığı görülmektedir. İspanya ve İtalya'daki gibi üniversite ile sanayi arasında sıkı ilişkilerin kurulması, üniversite öğrencilerinin sektöre kazandırılması İspanya ve İtalya'ya tasarımcılar kazandırdığı gibi Türkiye'ye de kazandıracaktır.

Kaynaklara dayalı okulda en önemli kaynaklardan bir diğeri de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının ne kadar iyi olup olmadığı ile ilgili ülkelerin kişi başına ürettiği seramik kaplama malzemeleri miktarı verilebilir.

**Tablo 21. Bazı Ülkelerin SKM Sektörü Çalışan Sayıları**

Sıra	Ülkeler	2005 yılı Üretim Miktarı (Milyon m <sup>2</sup> )	Sektörde Çalışan Kişi Sayısı	2005 yılı Kişi Başı Üretim (m <sup>2</sup> )
1	İtalya	572	29.000	19.724
2	İspanya	648	25.000	25.920
3	Brezilya	568	23.000	24.695
4	Türkiye	230	10.000	23.000

2005 yılı verilerine göre, İtalya'da 29.000 çalıştığı hesaplanmıştır (assopiastrelle.it). Kişi başına seramik kaplama malzemeleri üretimi 19.724 m<sup>2</sup> olarak gerçekleşmiştir. En yüksek çalışan başına üretimin yapıldığı yer 25.920 m<sup>2</sup> ile İspanya'dadır

(spaintiles.info). İspanya'nın ardından kişi başı üretimde ikinci sırada yer alan Brezilya'nın üretim miktarı ise 24.695 m<sup>2</sup> olarak hesaplanmıştır (anfacer.org.br). Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri sektöründe 10.00 çalışan ile ürettiği çalışan başına üretim miktarı 23.000 m<sup>2</sup>'dir. Türkiye'nin rakip ülkelerinin verileri birbirine oldukça yakın görünmektedir.

Kaynaklara dayalı olarak okul açısından Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektörünü değerlendirecek olursak şunlar ifade edilebilir. Türkiye ar-ge harcamaları ve araştırmacı sayıları bakımından rakip ülkelere göre geride yer almaktadır. Rakip ülkelerin ar-ge harcamalarının payının Türkiye'den yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bize Türkiye'nin ar-ge harcamalarına ayrılan payın yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Teknoloji konusunda Türkiye teknolojiyi iyi düzeyde kullanan ülkeler arasında yer almaktadır. Tasarım açısından Türkiye'nin rakip ülkelere İtalya'ya göre geride yer aldığı söylenebilir. İtalya'nın birçok sektördeki tasarım hâkimiyetinin altında ülkede birçok üniversitede tasarım bölümlerinin olması yatmaktadır. Bu açıdan İtalya Türkiye ve diğer ülkelere göre rekabet avantajına sahip bulunmaktadır. İnsan kaynakları anlamında Türkiye'nin çalışan başına ürettiği seramik miktarına bakılabilir. Türkiye'nin rakipleri olan Brezilya ve İspanya ile yakın miktarlarda seramik ürettiği görülmektedir. İtalya ise bu üç ülkeden 3000-5000 m<sup>2</sup> civarında geride yer almaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Seramik sektörünün alt dalı olan seramik kaplama malzemeleri sektörünün analiz edildiği bu çalışmada farklı bir yöntem izlenmiştir. Seramik kaplama malzemeleri sektörünün analizi bir yöntemden ziyade iki farklı okulun fikirleriyle analiz edilmeye çalışılmıştır. Pozisyon Okulunun ve Kaynaklara Dayalı Okulun temel alındığı çalışmada seramik kaplama malzemeleri sektörü farklı açılardan analiz edilmiştir.

Öncelikle Giriş bölümünde araştırmanın sorunsalı, amacı, temel konusu, izlenen yöntemlere değinilerek çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümü Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Kavramsal Çerçeve, rekabet stratejileri konusuna ön hazırlık olması için rekabet, strateji, stratejik yönetim ve rekabet üstünlüğü kavramlarına değinilerek birinci bölümün ilk kısmı sonlandırılmıştır. Rekabet stratejileri konusunun hazırlığının yapıldığı Kavramsal Çerçeve'den sonraki Kuramsal Çerçeve bölümünde seramik kaplama malzemeleri sektörünün analiz edileceği iki farklı okul olan Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okul detaylı bir şekilde verilmiştir. Her okulun savunduğu fikirler, anlayışlar bazı örneklerle de desteklenerek modellerin daha rahat anlaşılması sağlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü de birinci bölüm gibi kendi arasında üç kısıma ayrılmıştır. İkinci bölümün birinci kısmında seramik kaplama malzemeleri sektörünün dünya'daki ve Türkiye'deki görünümü istatistikî bilgilerden faydalanılarak işlenmeye çalışılmıştır. Seramik kaplama malzemeleri sektöründe üretim, tüketim ve dış ticaret rakamlarının yer verildiği bu kısım Türkiye'deki sektörün görünümü ile bitirilmiştir. Çalışmanın esas amacını oluşturan Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okulun anlayışlarının seramik kaplama malzemeleri sektörüne uyarlanması, fikirlerin ışığında sektörün analiz edilmesi ikinci bölümün ikinci ve üçüncü kısmında gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü, Türkiye'nin dünyada'ki önemli rakiplerinden İtalya, İspanya, Brezilya ve Çin ile birlikte kıyaslamalı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile sonlandırılmıştır.

Çalışmanın esasını oluşturan Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okulu ile seramik kaplama malzemeleri sektörünün analizinden bir takım sonuçlar çıkmıştır. Pozisyon Okulu'nun rekabet stratejilerini oluşturan Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve

Odaklanma Stratejisi ışığında Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü İtalya, İspanya, Brezilya ve Çin ile birlikte kıyas edilmeye çalışılmıştır.

Maliyet liderliği stratejisinde Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektöründe rakibi olan ülkeler İtalya, İspanya, Brezilya ve Çin'e karşı bazı alanlarda rekabet avantajına sahip görünmektedir. Seramik kaplama malzemeleri sektöründe önemli maliyet kalemlerinden olan hammadde maliyetleri konusunda Türkiye rakibi olan İtalya ve İspanya'dan avantajlı durumda bulunmaktadır. Türkiye'de seramik kaplama malzemeleri üretiminde % 95 yerli hammadde kullanımının olması Türkiye'ye rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bununla birlikte Türkiye'nin seramik kaplama malzemeleri üretiminde hammadde maliyetlerinin oranı % 9 iken, bu oran İtalya'da % 18 civarında hesaplanmıştır. Ayrıca Türkiye'nin aralarında İtalya ve İspanya'nın da yer aldığı birçok ülkeye hammadde ihraç etmesi, Türkiye'nin rekabet avantajını artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer önemli maliyet kalemi olan enerji maliyetleri konusunda Türkiye diğer ülkelere göre avantajlı konumunu kaybetmiştir. Türkiye'nin toplam enerji ihtiyacının % 72'sini ithal ettiği bir durumda enerji fiyatları diğer ülkelerden yüksektir. Bu da Türkiye'ye sektörde rekabet avantajı kazandıramamaktadır. İşçilik maliyetlerinde Türkiye, İtalya ve İspanya'ya göre avantajlı, Çin'e göre ise dezavantajlı durumdadır. Sri Lanka'da yapılan bir çalışmaya göre İtalya'da seramik sektöründe çalışan bir işçinin aylık maliyeti 2.900 \$, İspanya'da 1.600 \$ iken, bu rakam Çin'de 60-100 \$ civarında seyretmektedir. Türkiye'de bu alanda detaylı istatistiki bilgi olmadığından bazı şirketlerin işçilerine verdikleri maaştan hareketle ortalama bir rakam vermek mümkündür. Türkiye'de ortalama işçilik maliyetinin 700-800 \$ civarında olduğu tahmin edilmektedir. Maliyet liderliği stratejisini genel olarak düşünecek olursak; Türkiye, hammadde maliyeti ve işçilik maliyeti anlamında kısmen rekabet avantajına sahip görülmektedir. Fakat enerji maliyetleri konusunda rakip ülkelerinin gerisinde kalarak rekabet avantajını yitirmektedir.

Farklılaştırma stratejisinde temel nokta, firmanın ürün ve hizmeti farklılaştırarak sektörde benzersiz bir şey oluşturmaktır. Seramik kaplama malzemeleri sektöründe farklılaştırmanın önemli öğelerinden birini ar-ge çalışmalarını oluşturmaktadır. Sektörel dergilerde firmaların yöneticileriyle yapılan röportajlarda öne çıkan ar-ge çalışmalarıyla oluşturulan farklı ebatlarda ürünlerin üretilmesidir. Türkiye ile diğer ülkeler arasında

seramik ebatları arasında farklılıklar görülmektedir. İtalya’da küçük ebatlı ürünler üreten şirketler ve büyük ebatlarda ürünler üreten şirketler bulunuyorken, Brezilya’da küçük ebattan büyük ebatlara kadar birçok ürünün üretildiği farkedilmiştir. Türkiye’de firma düzeyinde en çok ar-ge yatırımını Kale Grubuna bağlı Kale Seramik şirketi yapmaktadır. 2006 yılında Kale Seramik toplam cirosunun % 3,8’ine karşılık gelen 25 milyon \$’ı ar-ge çalışmalarına ayırmıştır. Bunun neticesinde Kale Seramik 2007 yılında dünya’nın en büyük boyutlu, en ince ve kırılmayan seramiğini üretmiştir. Ayrıca Kütahya Seramik şirketi de “Serbest Ölçü Teknolojisi” ile müşterilerin istekleri renk ve desende ürün üreterek sektöre farklılık kazandırmıştır. Firmalar bu yeniliklerle sektörde farklılaşmaya çalışmaktadırlar.

Odaklanma stratejisi açısından seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edildiğinde şu sonuçlar çıkabilir. Odaklanma stratejisinde önemli bir unsur olan coğrafik odaklanma açısından Türkiye ve rakip ülkeler analiz edildiğinde, Türkiye’nin seramik kaplama malzemeleri ihracatının % 51,3’ünün AB ülkelerine yapıldığı görülmektedir. Türkiye’nin rakibi olan İtalya, İspanya ve Brezilya’nın da ihracatlarının büyük çoğunluğunu komşu ve çevre ülkeler oluşturmaktadır. İtalya’da toplam ihracatın yarısından çoğunun Avrupa’ya, İspanya’da % 62’lik oranın Avrupa’ya, Brezilya’da % 63’e yakın oranın Kuzey ve Güney Amerika’ya ve Çin’de % 25 civarında ihracatın komşu ve çevre ülkelere yapıldığı rakamlardan anlaşılmaktadır. Çinde’ki oranın diğer ülkelere göre daha az gerçekleşmesinde işçilik maliyetlerinin etkisi bulunmaktadır. İşçilik maliyetlerinde Çin’in büyük bir rekabet avantajı bulunmaktadır. Odaklanma stratejisinde Türkiye’nin İspanya ve İtalya’da olduğu gibi Avrupa ülkelerine odaklandığı görülmektedir. Dünya tüketiminin % 51’inin Asya bölgesinde olması Türkiye’nin alternatif pazar olarak Asya kıtasına odaklanmasını sağlayabilir.

Kaynaklara dayalı okul Pozisyon okulunun tersine, piyasanın yapısından ziyade firma kaynaklarına odaklanmaktadır. Kaynaklara dayalı okula göre kaynaklar firmaya özel ve transfer ve taklit edilemez özelliktedir. Firma kaynakları arasında zikredilebilen dağıtım kanalları, örgütlenme yapısı, insan kaynakları v.b. kaynaklar firmaya rekabet avantajı kazandırmaktadır. Çalışmada kaynaklara dayalı okulun yaklaşımlarıyla seramik kaplama malzemeleri sektörü analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu analizde ar-ge çalışmaları, teknoloji, eğitim ve tasarım konularına değinilmiştir. Ar-ge çalışmaları konusunda Türkiye diğer ülkelerin gerisinde yer almaktadır. UNDP’nin (Birleşmiş

Milletler Kalkınma Programı) her yıl hazırladığı İnsani Gelişme Raporu'nda ülkelerin ar-ge çalışmalarına yer verilmektedir. Bu rapora göre İtalya GSYİH'nın % 1.2'si, İspanya % 1.1, Brezilya % 1.0, Türkiye % 0.7 ve Çin % 0.6'sı kadar ar-ge çalışmalarına destek vermektedir. Sektörel olarak veriler bulunamadığından ülkelerin ar-ge çalışmalarından hareketle bir değerlendirme yapılabilir. Bu bilgilere göre, İtalya ve İspanya en çok ar-ge yatırımını yapan ülkeler olarak görülmektedir. Bununla birlikte 1 milyon kişiye düşen araştırmacı sayısında İspanya ve İtalya'nın Türkiye'nin 5-6 katı kadar araştırmacıya sahip olması Türkiye'nin bu alanda rekabet avantajını sağlayamamaktadır. Kaynaklara dayalı okulda önemli olan diğer bir konu da teknolojidir. Türkiye ve rakibi olan ülkeler teknolojiyi kullanan ve geliştiren ülkelerdir. Özellikle İtalya sadece önemli bir dünya seramik kaplama malzemeleri ihracatçısı değil aynı zamanda seramik makineleri ihracatçısı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece sahip olduğu teknolojiyi yurt dışına ihraç etmektedir. Benzer durum İspanya için de geçerlidir. İspanya İtalya kadar olmasa da 416 milyon € civarında makine ihraç etmektedir. Türkiye teknoloji üretme konusunda İtalya ve İspanya kadar başarılı olmasa da seramik kaplama malzemelerinde kapasitenin her geçen gün artış göstermesi, sektörün büyümesi, fabrikaların modernize edilmesi Türkiye'nin teknolojiyi üst seviyede kullandığını göstermektedir. Firmaların tasarım yeteneği ar-ge ve teknoloji kadar önemli bir konudur. Türkiye'nin en büyük rakibi olan ülkelere İtalya dünyada birçok sektörde (otomotiv, tekstil v.b.) tasarım konusunda uzmanlaşmış bir ülkedir. Bu uzmanlaşması seramik kaplama malzemeleri sektörü için de geçerlidir. Ülkede birçok tasarım okulu bulunmaktadır. Tasarım konusunda üniversite ile sanayi arasında işbirliğinin bulunması İtalya'nın tasarım konusunda önemini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde İspanya'da bulunan Seramik Kaplama İmalatçıları Derneğinin Seramik Çalışmaları Bölümü'nde 500 mimarın seramik sanayisinde profesyonellerle çalışması sağlanmaktadır. Türkiye tasarım konusunda son yıllarda yükselişe geçmektedir. Türkiye'nin seramik konusunda sahip olduğu uzun tarihi geçmişten hareketle tasarım konusunda Anadolu ve Osmanlı motifleri seramik kaplama malzemelerinde kullanılmaktadır. İnsan kaynakları bakımından Türkiye'nin rakip ülkelerinde kişi başına üretilen seramik kaplama malzemeleri bakılarak ülkelerin işgücü verimliliği hesaplanabilir. Bu anlamda İspanya (25.920 m<sup>2</sup>) ilk sırada yer alırken, Brezilya (24.695



m<sup>2</sup>) ikinci, Türkiye (23.000 m<sup>2</sup>) üçüncü ve İtalya (19724 m<sup>2</sup>) dördüncü sırada yer almaktadır.

Sonuç olarak her iki okulun da değindiği farklı faktörler bulunmaktadır. Farklı açılardan sektör analizini gerçekleştirmektedirler. Hangisinin mulak bir şekilde uygulanması konusunda net bir şey söylenmeyebilir. Her iki okulun da kendine has özellikleri mevcuttur. Bu nedenle işletmeler her iki okulun da fikirlerini ele almalı, stratejiler gerçekleştiren her iki okulun da anlayışlarından faydalanmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Y. Vural (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Ankara.
- ALPASLAN, Berrin, (2001), Sigorta İşletmelerinde Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAKOĞLU, Refika, (2003), “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 32, S:1, Nisan 2003, s. 65-76.
- BARCA, Mehmet, (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, Editörler: DALAY, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, s.27-47.
- BARNEY, Jay, (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol:17, No:1, s. 99-120.
- BAŞ, Abdurrahman, (1999), Türk Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörünün Rekabet Analizi ve Uluslararası Bir Strateji Önerisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇEŞTEPE, Hamza ve Adem Ermiş (2007), “Türk Seramik Sektörünün Rekabet Gücü (1996-2002)”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, C:12, S:1, s.127-143.
- DİNÇER, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Mehmet (1996), Büyük Türkçe Sözlük, İZ Yayıncılık, İstanbul.

- FREEDONIA, Freedonia Focus on Ceramic Tile, The Freedonia Group, Inc., September 2005.
- GRANT, Robert M. (2001), *Contemporary Strategy Analysis*, 4th edition, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts.
- GRANT, Robert M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Spring 1991, s.114-135.
- JONES, G. R, J. M. George ve Charles W. L. Hill (2000), *Contemporary Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- KARACA, İrfan, (2003), *Rekabet Stratejisi Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Analiz ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ORTAASLAN, Yusuf, (2003), *Seramik Sektörü Analizi, Hitit Seramik Uygulaması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PORTER, Michael E. (2003), *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*, 2. Baskı, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- SAMARAPPULI, Nihal ve Kumuduni Kulasekera (2001), *Ceramic & Porcelain Products*, Research Department Board of Investment of Sri Lanka.
- TOKATLIOĞLU, İbrahim (1999), “İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi”, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt 10, Sayı 33, 5-26.
- UNDP (2006), Human Development Report, Palgrave Macmillan, New York.

ÜLGEN, Hayri ve Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

YAVUZ, Özlem, (2003), *Rekabet Stratejileri: Türkiye’de Zeytinyağı Sektör Analizi ve Zeytinyağı Sektöründe Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

“Ercan Seramik’ten Yepyeni Bir Marka”, (Nisan 2007), TİMDER Dergisi

“Yavuz Eğitimci, Hitit Seramik Ailesine Katıldı.”, (Nisan 2007), TİMDER Dergisi

“Kırılmayan Seramik Ürettik İnşaatta Ezberi Bozacağız”, *Zaman Gazetesi*, 26 Mayıs 2007, s.12.

“Özgür Ölçütler”, (2007), Türkiye Forbes, No:05, Mayıs 2007, s.198.

“Türkiye’nin Rekabet Analizi”, (1999), Capital Dergisi, Ekim 1999.

“Türk Yapı Sektörü Raporu”, (2006), YEM Yapı-Endüstri Merkezi, İstanbul.

[http://www.ricchetti-group.com/sitoeng/gr\\_res.htm](http://www.ricchetti-group.com/sitoeng/gr_res.htm), 11.07.2007

<http://www.italiatiles.com/cti/Articoli.nsf/VSNWA1/C6D6A24BD374C092C1256AC6004BE179#> 18.07.2007

[http://www.assopiastrelle.it/asso/articoli.nsf/VSNW90\\_AI/B67A407D221E48C8C125717D00386D5F](http://www.assopiastrelle.it/asso/articoli.nsf/VSNW90_AI/B67A407D221E48C8C125717D00386D5F) 18.07.2007

<http://spaintiles.info/documentos/2006export.pdf> 20.07.2007

<http://www.serfed.com/pages/rapor/Brazilian%20Ceramic%20Tile%20Sector.pdf>  
20.07.2007

<http://www.serfed.com/pages/rapor/43%20CIN%20SKM%20RAPORU%201.pdf>  
20.07.2007

<http://www.serfed.com/pages/rapor/BAE%20SKM%20PAZARI.pdf> 15.06.2007

[http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/TEYDEB/etkinlikler/firma\\_sunumlari/13\\_KALESERAMIK.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/TEYDEB/etkinlikler/firma_sunumlari/13_KALESERAMIK.pdf) 16.07.2007

<http://www.serfed.com/pages/haberler.asp?action=detay&ID=141> 21.07.2007

[http://www.acimac.it/shared/res/images/pages/attach/sintesi\\_inglese\\_2007.pdf](http://www.acimac.it/shared/res/images/pages/attach/sintesi_inglese_2007.pdf)  
22.07.2007

[http://www.spainbusiness.com/staticFiles/Id%20288451%20290954%20ingles%20Maguinaria%20Industria%20Ceramica-kw-ep-LL\\_4683\\_.pdf](http://www.spainbusiness.com/staticFiles/Id%20288451%20290954%20ingles%20Maguinaria%20Industria%20Ceramica-kw-ep-LL_4683_.pdf) 22.07.2007

<http://www.spaintiles.info/eng/informacion/itc.asp> 21.07.2007

[http://www.assopiastrelle.it/asso/articoli.nsf/VSNW01\\_AI/637F1B5EFD6C6241C1256C9100345665](http://www.assopiastrelle.it/asso/articoli.nsf/VSNW01_AI/637F1B5EFD6C6241C1256C9100345665) 21.07.2007

<http://www.spaintiles.info/eng/diseno/cultura.asp> 20.07.2007

[http://www.serfed.com/aratilan.asp?pattern=teknoloji&folder=pages&file=s\\_teknoloji.asp](http://www.serfed.com/aratilan.asp?pattern=teknoloji&folder=pages&file=s_teknoloji.asp) 19.07.2007

[http://www.serfed.com/pages/s\\_tasarim.asp](http://www.serfed.com/pages/s_tasarim.asp) 15.07.2007

<http://spaintiles.info/documentos/inf2004.pdf> 23.07.2007

<http://www.anfacer.org.br/> 23.07.2007

[http://www.assopiastrelle.it/asso/articoli.nsf/VSNW01\\_AI/B0211B9817AAC77BC125731700355FA2?OpenDocument](http://www.assopiastrelle.it/asso/articoli.nsf/VSNW01_AI/B0211B9817AAC77BC125731700355FA2?OpenDocument) 23.07.2007

[www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/IHR/MadenMetalDb/seramik\\_rap.doc](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/IHR/MadenMetalDb/seramik_rap.doc). 15.05.2007

## ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 1999 yılında girdiği Beykent Üniversitesi'nde İşletme Bölümü öğrenimi gördü. Beykent Üniversitesi'nden 2004 yılında mezun oldu. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim & Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisi oldu.