T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

AMBALAJLI SU ENDÜSTRİSİNDE KAYNAKLARA DAYALI GÖRÜŞ PERSPEKTİFİNDEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN DAYANAKLARINA DAİR BİR ÇÖZÜMLEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem TUZLAKOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Esra DİL

HAZİRAN - 2020

Çiğdem TUZLAKOĞLU tarafından hazırlanan "Ambalajlı Su Endüstrisinde Kaynaklara Dayalı Görüş Perspektifinden Rekabet Üstünlüğünün Dayanaklarına Dair Bir Çözümleme" başlıklı bu tez, 08/06/2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Esra DİL
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr. Öğretim Üyesi Pınar MEMİŞ SAĞIR
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ
Sakarya Üniversitesi

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	**Çiğdem TUZLAKOĞLU**
Öğrenci Numarası	:	**1660Y04044**
Enstitü Anabilim Dalı	:	**İşletme**
Enstitü Bilim Dalı	:	**Yönetim ve Organizasyon**
Programı	:	☑ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	**"Ambalajlı Su Endüstrisinde Kaynaklara Dayalı Görüş Perspektifinden Rekabet Üstünlüğünün Dayanaklarına Dair Bir Çözümleme"**
Benzerlik Oranı	:	**% 8**

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☑ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulalma Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

08/06/2020
İmza

☑ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulalma Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımca yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

08/06/2020
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr.Öğr.Üyesi Esra Dil

Tarih: 08/06/2020

İmza:

☐ KABUL EDİLMİŞTİR
☐ REDDEDİLMİŞTİR
EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Akademik bir çalışmanın ürünü olan bu yüksek lisans tez çalışması sürecinde; tıpkı biyolojik yaşamın kaynağının olmazsa olmaz unsuru su olduğu gibi, sosyal yaşamı farklı açılardan anlamlandırma ve keşfetmeye dair kaynağın en önemli unsurlarının bilgi, öğrenme ve araştırma olduğunu bir kez daha anımsamış oldum. Tez çalışmasının başlangıcında; araştırma alanı olarak iş deneyimimden hareketle su endüstrisine yönelik bir çalışma yapılabileceği tavsiyesinde bulunan ve bu konuda beni yüreklendiren değerli hocam Prof. Dr. Recai COŞKUN'a, tezin kaynaklara dayalı ekol ile ilgili bölümüne dair kaynak ve öneri paylaşımında bulunarak destek sunan hocam Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK'e ve tabi ki tez çalışmamda danışmanlık etmeyi kabul ederek bu sürece destek veren danışman hocam Dr. Öğr.Üyesi Esra DİL'e değerli katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca saha araştırması sürecinde su endüstrisini temsilen; mülakatları gerçekleştirmeyi kabul ederek, bilgi ve tecrübelerini paylaşmak suretiyle tez araştırmasına destek veren tüm katılımcı yöneticilere de değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ve son olarak hayatımda gerçekleştirmeyi çok istediğim akademik sürecimin ilk adımı sayılan yüksek lisans eğitimimin sıkıntılı zamanlarında, yanımda olarak desteğini hissettiren aileme ve arkadaşlarıma sonsuz şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çiğdem TUZLAKOĞLU

08.06.2020

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR ..... **iv**
TABLO LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **vii**
ÖZET ..... **viii**
ABSTRACT ..... **ix**

GİRİŞ **1**
BÖLÜM 1: SU KAVRAMI, SU POTANSİYELİ VE SUYUN ENDÜSTRİLEŞMESİ **5**
Giriş 5
1.1. Su ve Suyun Yaşam İçin Önemi 5
1.1.1. Su Hakkı 6
1.2. Su Kaynaklarının Yeryüzündeki Dağılımı 8
1.2.1. Dünyadaki Su Potansiyeli ve Kullanım Alanları 8
1.2.2. Türkiye'deki Su Potansiyeli ve Kullanım Alanları 13
1.3. Dünyada ve Türkiye'de Su İle İlgili Faaliyet Gösteren Kuruluşlar 18
1.3.1. Dünyadaki Su İle İlgili Faaliyet Gösteren Kuruluşlar 18
1.3.2. Türkiye'de Su Kaynaklarının Yönetimi İle İlgili Faaliyet Gösteren Kuruluşlar 19
1.3.2.1. Türkiye'de Su Kaynaklarının Yönetimi İle İlgili Yasal Düzenlemeler 20
1.4. Suyun Ambalajlanması ve Ambalajlı Su Endüstrisi 23
1.4.1. Dünyada Suyun Hizmet Olarak Sunulmaya Başlanması 23
1.4.1.1. Dünyada Suyun Ambalajlanması ve Endüstrileşmesi 24
1.4.1.2. Dünya Ambalajlı Su Endüstrisi 25
1.4.2. Türkiye'de Suyun Ambalajlanması ve Endüstrileşmesi 27
1.4.2.1. Türkiye'de Ambalajlı Su Endüstrisi 28
1.4.3. Su Endüstrisinde Kullanılan Ambalaj Türleri Bakımından Değerlendirme 30
1.4.4. Ambalajlı Su Tercih Nedenleri 31
1.4.5. Türkiye'nin Doğal Kaynak ve Doğal Mineralli Su Potansiyeli 33
1.4.6. Ambalajlı Suların Yönetmelik Açısından Tanımları 34

1.4.6.1. İnsani Tüketim Amaçlı Su 34
1.4.6.2. Kaynak Suyu 35
1.4.6.3. İçme Suyu 35
1.4.6.4. Doğal Mineralli Su 35
1.4.7. Ambalajlı Su İle İlgili Türkiye'de Yürürlükteki Mevcut Yasal Durum 36
Sonuç 38

BÖLÜM 2: REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN DAYANAKLARI, KAYNAKLARA DAYALI GÖRÜŞ 39
Giriş 39
2.1. Rekabet Kavramı 39
2.1.1. Rekabet Ortamından Beklenen Faydalar 41
2.1.1.1. Ekonomik Olarak Sağladığı Faydalar 41
2.1.1.2. Sosyal Alanda Sağladığı Faydalar 42
2.1.1.3. Siyasal Alanda Sağladığı Faydalar 43
2.2. Rekabet Üstünlüğü 43
2.2.1. Rekabet Üstünlüğünün Dayanaklarının Kaynaklara Dayalı Okul Açısından İncelenmesi 48
2.2.1.1 Stratejik Yönetim Disiplininde Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Tarihsel Süreci 48
2.2.1.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Temel Varsayımları 52
2.2.1.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda Temel Kavramlar 60
2.2.1.4. VRIO Çatısı 66
2.2.1.5. Değer Zinciri Analizi 69
Sonuç 73

BÖLÜM 3: SAHA ARAŞTIRMASI ve ANALİZİN SUNUMU 75
Giriş 75
3.1. Analizin Yöntemi 75
3.2. Analizin Sunumu 84
3.2.1. Su Endüstrisinde Rekabet Üstünlüğünün Doğrudan / İçsel Dayanakları Nelerdir? 84
3.2.1.1. Firma Kaynakları 86

3.2.1.2. Yetkinlikler 120
Sonuç 142

SONUÇ 143
KAYNAKÇA 148
EKLER 155
ÖZGEÇMİŞ 156

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE : Araştırma Geliştirme
BM/UN : Birleşmiş Milletler
BPA : Bisfenol A
BRC : British Retail Consortium / İngiliz Perakendeciler Birliği
CEO : Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı
CIP : Clean In Place / Yerinde Temizlik
CV : Curriculum Vitae / Öz Geçmiş
ÇEVKO : Çevre Koruma Ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı
DSİ : Devlet Su İşleri
FAO : Gıda ve Tarım Örgütü
FED : Federal Reserve / Amerika Birleşik Devletleri'nin merkez bankası
GEKAP : Geri Dönüşüm Katkı Payı
GMP : Good Manufacturing Practices / İyi Üretim Uygulamaları
GPS : Global Positioning System / Küresel Konumlama Sistemi
GWP : Küresel Su Ortaklığı
IMF : Uluslararası Para Fonu
IWA : Dünya Su Birliği
İK : İnsan Kaynağı
İMO : İnşaat Mühendisleri Odası
İTO : İstanbul Ticaret Odası
KDV : Katma Değer Vergisi
KUDAKA : Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
KVKK : Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
MGM : Meteoroloji Genel Müdürlüğü
NSF : Amerika Birleşik Devletleri Halk Sağlığı ve Güvenliği Örgütü
OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OHSAS : Occupational Health and Safety Standard / İş Sağlığı ve Güvenliği Standardı
ÖTV : Özel Tüketim Vergisi
PC : Poli Carbonat

PET : Poli Etilen Treftalat
PH : Power Of Hydrogen / Hidrojen İyonları Konsantrasyonu
PVC : Poli Vinil Klorür
SAP : Systems, Applications & Products / Sistemler, Uygulamalar Ve Ürünler
SASKİ : Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi
SÇD : Su Çevre Direktifi
SMP : Symetric Multi Processing / Simetrik Çok İşlemcilik
SUDER : Ambalajlı Su Üreticileri Derneği
SUEN : Türkiye Su Enstitüsü
TDK : Türk Dil Kurumu
TMMOB : Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TUİK : Türkiye İstatistik Kurumu
TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UNESCO : Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Teşkilatı
WB : Dünya Bankası
WHO : Dünya Sağlık Örgütü
WTO : Dünya Ticaret Örgütü
WWC : Dünya Su Konseyi
YİKOB : Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye Su Kaynakları Potansiyeli 15
Tablo 2: Dünyada ve Türkiye'de Suyun Alanlara Göre Kullanım Durumu 17
Tablo 3: Ambalajlı Su Endüstrisi için SUDER Verileri 29
Tablo 4: Strateji Belirleme Sürecinde Okulların Yaklaşımı 47
Tablo 5: Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Teorisinin Stratejik Yönetim Açısından Gelişimi 51
Tablo 6: Grant (2002) Firma Kaynaklarını Değerlendirme ve Sınıflandırma 65
Tablo 7: Firma Tanıtımı ve Firma Temsilcisi Mülakatçının Pozisyonu 80
Tablo 8: Mülakata Katılım Gösteren Yönetici Tanıtımı/Profili 81
Tablo 9: Mülakat Tarih ve Süre Bilgileri 82

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Su Kaynaklarının Dağılımı....8
Şekil 2 : Hidrolojik Çevrim – Su Döngüsü....9
Şekil 3 : Dünya, Yüksek, Düşük ve Orta Gelirli Ülkelerde Su Kullanımı....10
Şekil 4 : Ülkemiz Su Potansiyeli....14
Şekil 5 : Dünya Üzerinde Su Kıtlığı....16
Şekil 6 : Türkiye'de Şişelenmiş Su Endüstrisinde Kullanılan Kaynaklar....34
Şekil7 : Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Varsayımları, 4 Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki....54
Şekil 8 : Strateji Analizine Kaynak Esaslı Yaklaşım....55
Şekil 9 : Kaynak Esaslı İmalat Stratejilerinin Bileşenleri....56
Şekil 10 : Organizasyonel Motivasyon ve Performans....57
Şekil 11 : Pazar Yaşam Stratejisi....58
Şekil 12 : Rekabet Üstünlüğü ve Yüksek Performans Kaynakları....60
Şekil 13 : VRIO Çatısı....69
Şekil 14 : McKinsey Yönetim Danışmanlık Şirketi Tarafından Geliştirilen Genel Değer Zinciri Modeli....70
Şekil 15 : Porter'ın Değer Zinciri Modeli....72
Şekil 16: Su Endüstrisinde Rekabet Üstünlüğünün Doğrudan / İçsel Dayanaklarına Yönelik Tema ve Kodların Gösterimi....85

Tezin Başlığı: Ambalajlı su endüstrisinde kaynaklara dayalı görüş perspektifinden rekabet üstünlüğünün dayanaklarına dair bir çözümleme

Tezin Yazarı: Çiğdem TUZLAKOĞLU **Danışman:** Dr.Öğr.Üyesi Esra Dil

Kabul Tarihi: 08.06.2020 **Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım)+154 (tez)+1 (ek)

Anabilimdalı: İşletme **Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Su, su kaynakları ve rekabet kavramları günümüzde en popüler kavramlar arasında yer almaktadır.Suyun insan ve tüm canlılar için yaşamsal önemi, sağlık ve beslenme konularında gittikçe daha fazla yer almakta iken, su kaynaklarının ise yeryüzündeki potansiyelinin iklim değişiklikleri ve diğer olumsuzluklar ile gün geçtikçe azalması, suyun varlığının sürdürülmesi hususu dünya gündeminin önemli bir konusu olmaktadır. Su günümüzde stratejik bir kaynaktır.

Ambalajlı su endüstrisi bağlamında; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının kaynaklara dayalı görüş çerçevesinde araştırılması, tezin amacını oluşturmaktadır.

Ambalajlı *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler olduğu* araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. 1. bölümde *su neden stratejik bir kaynak olarak önemlidir?* ve 2. bölümde *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nasıl açıklanabilir?* sorularına verilen literatür araştırması yanıtları ile tezin temel sorunsalına ulaşabilmek için 3. bölümde *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* ana temasını oluşturan soru doğrultusunda yapılan analiz sonuca ulaştırmaktadır.

Tezin araştırma yöntemi olarak nitel analiz seçilmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile verilerin toplanması sağlanmıştır.

Su endüstrisinin rekabet üstünlüğünü sağlama konusunda gösterebileceği argümanlar için; endüstride faaliyet gösteren 8 firmanın üst düzey 11 yöneticisi ile yapılan mülakatlar çerçevesinde, elde edilen veriler kaynaklara dayalı görüşün argümanlarıyla *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* sorusu bağlamında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ambalajlı su endüsrtrisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında; firmaların doğrudan / içsel dayanakları, yani kaynaklara dayalı yaklaşımın argümanları olan firma kaynaklarını oluşturan finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları ile bu kaynakları kullanabilme yetkinliklerine yönelik elde ettikleri fırsatların etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabet Üstünlüğünün Dayanakları, Kaynaklara Dayalı Görüş,Ambalajlı Su Endüstrisi, Stratejik Yönetim

Title of the Thesis: An analysis of the basis for competitive advantage in the packaged water industry from a resource-based perspective

Author: Çiğdem TUZLAKOĞLU **Supervisor:** Assist. Prof. Esra DİL

Date: 08.06.2020 **Np:** ix (pre text)+ 154 (main body)+ 1(App.)

Department: Faculty of Management **Subfield:** Management and Organization

The concepts of water, water resources and competition are among the most popular concepts today.While the vital importance of water for humans and all living things is getting more and more in health and nutrition issues, while the potential of water resources on the earth decreases day by day, The issue of maintaining the existence of water is an important topic of the world agenda. Water is a strategic resource today.

In the context of the packaged water industry; The aim of the thesis is to investigate the basis of achieving sustainable competitive advantage within the framework of resources.

What is the basis of providing competitive advantage in the packaged water industry is the main problematic of the research. Why is water important as a strategic resource in part 1? How can the basis for competitive advantage in the water industry be explained in chapter 2 and 2? What are the direct / intrinsic bases of competitive advantage in the water industry in chapter 3 in order to reach the basic problem of the thesis with the literature research answers given to the questions? The analysis made in line with the question forming the main theme leads to the conclusion.

Qualitative analysis was chosen as the research method of the thesis and data was collected by semi-structured interview method.

For the arguments that the water industry can show in terms of providing competitive advantage; What are the direct / intrinsic bases of competitive advantage in the water industry with the arguments of the sources based opinion, in the framework of interviews with the top 11 executives of 8 firms operating in the industry? It was analyzed in the context of the question. As a result of the analysis, in ensuring the sustainable competitive advantage in the packaged water industry; It has been concluded that the firms' direct / internal bases, that is, the financial resources, physical resources and human resources, which are the arguments of the resource-based approach, and their opportunities to use these resources are effective.

Keywords : Competition, Basis of Competitive Advantage, Resources Based Vision, Packaged Water Industry, Strategic Management

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

"Ambalajlı su endüstrisinde kaynaklara dayalı görüş perspektifinden rekabet üstünlüğünün dayanaklarına dair bir çözümleme" olarak adlandırılan bu çalışmada, ambalajlı *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler olduğu* araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Tezde kaynaklara dayalı ekolün KOBİ'ler de stratejik yönetim sürecini nasıl açıkladığı sorusundan yola çıkılmış ve araştırmacının geçmiş iş deneyim alanı olması sebebiyle su endüstrisine yönelik bir çalışma planlanmıştır. Bu bağlamda KOBİ olarak tanımlanabilen ambalajlı su endüstrisi rekabet üstünlüğünün dayanaklarına ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı için de kaynaklara dayalı görüşün açıklamalarına yer verilmesi düşünülmektedir. Su endüstrisinden üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlar ile konuya pratikteki durumdan katkı sağlamak planlanmaktadır.

Ambalajlı su endüstrisinde rekabet avantajı sağlamada etkili olduğu düşünülen olguların nedenleri ve bu olguların kaynaklara dayalı yaklaşımın argümanları ile ne derece açıklanabildiği üzerinde bir araştırma yapabilmek üzere konu belirlenmiş ve araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde özellikle küresel ısınmanın hızla artması ile dünyanın doğal dengesinde ve doğal kaynakları üzerinde meydana gelen hızlı değişimlerle insan ve hatta tüm canlı yaşamı için kritik düzeyde yaşamsal öneme sahip olan su kaynakları ve bunların yönetimi önemli bir dünya gündemi oluşturmaktadır. Kıt bir kaynak olarak suyun varlığı ve yönetimi konusunda çeşitli alanlarda farklı gerekçelerle yapılmış çalışmaların varlığına rastlanmakla birlikte; tatlı su kaynaklarının kullanımında önemli bir oluşum olan su endüstrisi ve bu endüstrinin yönetimine dair yapılmış bir çalışmaya Türkiye'deki ilgili literatürde rastlanamamıştır. Suyun dünyada bu kadar yaşamsal bir öneme sahip olduğu günümüzde su kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması ve yönetiminin önem kazanması ile endüstrileşen bir su kaynakları kullanımına yönelik

çalışmaların özellikle yönetsel anlamda bulunmayışı sebebiyle bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğa stratejik yönetim bağlamında bir katkı sağlanabileceği umulmaktadır. Suyun stratejik önemi ile ülkemiz su kaynaklarının endüstrileşmesi ve özellikle yabancı sermaye sahipleri tarafından satın alınmaları ile bu konudaki çalışmanın önemli olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Problemi ve Soruları

Bu araştırmada *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler?* olduğu temel sorusuna yanıt ararken, 1. bölümde *Su neden stratejik bir kaynak olarak önemlidir?* ve 2. bölümde *Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nasıl açıklanabilir?* Soruları kapsamında yapılan araştırma bulguları literatür sonuçları ile ana soruya bir alt yapı oluşturulmak istenmektedir. 3. bölümde ise *Su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler?* şeklindeki temel sorumuza yanıt aramak için; su endüstrisinde faaliyet gösteren firmaları temsilen üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile temel sorumuza yanıt verebilecek argümanların kaynaklara dayalı ekolün argümanları ile *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* sorusu çerçevesinde ortaya konulabildiği düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Tezde nitel analiz yöntemi benimsenmiş, bu doğrultuda keşifsel bir araştırma perspektifinin kullanılması ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile veri toplanması sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakata uygun düzenlenmiş, araştırma konusuna uygun sorular ile elde edilen bilgi ve görüşlerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Ambalajlı su endüstrisine dair stratejik yönetim alanında daha önce bir saha araştırması yapılmamış olması, çalışmanın keşifsel doğasını gerekli kılarken bir taraftan da bazı kısıtları beraberinde getirmiştir. Bu kısıtlar, araştırmaya katkı sağlayacak öncül tartışmaların olmayışı, araştırmaya konu edilecek hususların daraltılmasında çerçevenin çizilmesinin zorlaşması şeklinde sıralanabilir. Bu kısıtın üstesinden gelebilmek için araştırmacı alanda uzman kişilerin görüşlerini alarak saha araştırması tasarımına gitmiştir. Diğer yandan araştırmanın süre ve bütçe kısıtları Türkiye'nin muhtelif

bölgelerindeki ambalajlı su üreticileri ile görüşmeyi engellemiştir. Sektörün önde gelen üreticilerinden olan firmaların seçilmesi yoluyla, Türkiye'nin farkı bölgelerinde yatırımları olan ve sektör hakkında fikir sahibi yöneticilerin katılımı ile bu kısıtın önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Araştırma Bulguları

Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nelerdir? temel sorunsalına yanıt aramak için benimsenen metodoloji kapsamında, su endüstrisinde faaliyet gösteren 8 firmanın, 11 üst düzey yöneticisi ile yapılan mülakatlarda yarı yapılandırılmış mülakata uygun düzenlenmiş, araştırma konusuna uygun sorular ile elde edilen bilgi ve görüşlerin, tez konusunun ilgili ekolü olan kaynaklara dayalı yaklaşımın argümanları çerçevesinde, *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* sorusu ana temasında analiz edilmesi ile firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün dayanakları olarak, firma kaynakları olan finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları ile bu kaynakları etkin kullanabilme yetkinliklerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Tez çalışması 3 bölüm olarak tasarlanmıştır. Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanaklarının neler olduğu konusundaki temel sorumuza açıklık getirebilmek için, yanıtı aranan alt sorular ile,

1. Bölüm kapsamında, *Su neden stratejik bir kaynak olarak önemlidir?* sorusunun yanıtını oluşturabilecek; suyun yaşam için önemi ve dünyada mevcut su potansiyeli ile suyun endüstrileşmesi ana başlıkları ve bunları oluşturan alt başlıklar kapsamında dünyadaki ve Türkiye'deki durum ortaya koyulmaya çalışılmıştır.
2. Bölüm kapsamında, *Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nasıl açıklanabilir?* sorusunun yanıtı bağlamında rekabet kavramı, rekabet üstünlüğünün dayanakları, kaynaklara dayalı yaklaşım, kaynaklara dayalı görüşün rekabet üstünlüğüne ilişkin temel iddialarının neler olduğu konularına değinilmiştir.

3. Bölüm kapsamında, *Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nelerdir?* temel sorusunu açıklayabilmek adına, su endüstrisinde faaliyet göstermekte olan 8 firmanın 11 üst düzey yöneticisi ile yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen verilerin *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* sorusu bağlamında analizi sonucunda, kaynaklara dayalı görüş bağlamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanaklarına dair ulaşılan bulgular olan firma kaynakları ve yetkinliklerin etkin kullanımı ile hem üçüncü bölümün hem de tezin kapsamı tamamlanmış olmaktadır.

BÖLÜM 1: SU KAVRAMI, SU POTANSİYELİ VE SUYUN ENDÜSTRİLEŞMESİ

Giriş

Bu bölüm kapsamında; *Su neden stratejik bir kaynak olarak önemlidir?* sorusunun yanıtını oluşturabilecek bilgilere yer verilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda suyun yaşam için önemine değinilmesi olmazsa olmaz görülmüş ve çalışmada başlangıçta yer bulmuştur. Su kaynaklarının yeryüzündeki dağılımı dünyada ve Türkiye'de olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Yine su kaynaklarının yönetimi konusunda dünyada ve Türkiye'deki ilgili kurum ve kuruluşlara yer verilmiş olup, ülkemizdeki ilgili yasal düzenlemelere de değinilmiştir. Suyun ambalajlanması ile endüstrileşme hikayesinin tarihinden günümüze yol alışı için literatür incelemesi sonucu ulaşılabilen verilerine değinilerek gelinen noktada tüketicilerin ambalajlı suyu neden tercih ettiklerine bakılmıştır. Bu içerikler sonucunda, yönetmelikte yer alan içme suları tanımlarına yer verilip, su endüstrisini bağlayıcı güncel yasalara da yer verilerek bölüm sorusunun yanıtına içerik oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.1. Su ve Suyun Yaşam İçin Önemi

Su; insanlar ve tüm canlılar için olmazsa olmaz ve yerine başka bir şeyin koyulamadığı bir yaşam kaynağıdır. Havadan sonra su canlı yaşamı için vazgeçilemezdir. Dünya üzerindeki yaşamda suyun varlığı ile mümkün olabilmektedir. Birçok disiplindeki yazında yer aldığı üzere, tarihte de insanlar yerleşik düzen yaşamına geçiş yaptıklarında yerleşimlerini su kaynaklarının kenarlarına veya yakın yerlerine konumlandırmışlardır. Böylece yüzyıllardır su uygarlığın kaderini belirmede etki teşkil etmiştir.

Suyun varoluşu için birçok teori mevcuttur. Yeryüzünde en yaşlı olarak tespit edilen kayalar olan Greenland'daki Isua kayalarının içinde 3,8 milyar yıllık su bulunmuştur. İnsan ve tüm canlı yaşamın sürekliliği ve uygarlıkların gelişebilmesi için su 'hayati' derecede önemlidir. Zengin su kaynakları ile bilinen Mezopotamya, Anadolu, Afrika Nil Nehri çevresinde ortaya çıkan ilk uygarlıklar, tarım, ticaret, bilim temeli gibi yaşamın önemli olgularının temellerinin su olan bu coğrafyalarda atılması suyu önemini vurgulamaktadır (Gürses, 2010: aktaran, Karakuş, 2014:27).

İnsanın, vücudunda yaklaşık % 70, kanında % 90, beyninde % 75 oranında su bulunmaktadır. Yetişkin bir insanın % 62-67'sinde, çocuğun % 80'i, üç aylık fetüsün % 95'i su barındırmaktadır. İnsan vücudunun su oranının da % 60' hücrelerin içinde, diğer kısmı dokuların arasında ve kandadır. Su insan vücudu için bu kadar önemli olunca da, yetişkin bir insan için % 20'lik, bir çocuk içinse % 5-10'luk oranda bir vücut suyu kaybı ölümcül olabilmektedir (hbogm.meb.gov.tr, 2013: aktaran, Karakuş, 2014:27).

İnsan vücudunda suyun eksikliği halinde nasıl sonuçları olacağı, sağlık alanında en yetkili görülen kuruluş Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) tespitlerine göre yer verelim. Dehidrasyon (su kaybı) durumunun insandaki etkileri oranlarına göre, % 1 su kaybı susuzluk hissi, ısı düzensizliği, performans kaybı, % 3 su kaybı vücut ısısının iyice bozukluğu, aşırı susuzluk hissi, % 4 su kaybı, fiziksel performansın % 20-30 azalması, % 5 su kaybı baş ağrısı, yorgunluk, % 6 su kaybı titreme, halsizlik, % 7 su kaybı fiziksel aktivitenin devam etmesi halinde bayılma, % 10 su kaybı bilinç kaybı, % 11 su kaybı vücut direncinin düşmesi, olası ölüm, % 12 su kaybı % 97 ölüm, % 15 su kaybı halinde ise % 100 ölüm ile sonuçlanmaktadır (Devlet Su İşleri Vakfı, 2016).

Suyun insan için direkt öneminden bahsettikten sonra aslında aynı yaşamsal önemin hayvanlar ve bitkiler içinde geçerli olduğunu ve bu su varlığının tüm ekosistemin varlığını sağladığını söylemeliyiz. Suyun direkt etkilerinin yanı sıra insan ve diğer canlıların beslenmesini sağlamadaki dolaylı etkisi de olmazsa olmazdır. Dünyada tarım ve sanayi için su vazgeçilmez ve ikamesi olmayan bir girdidir.

Günlük yaşamda da insan evde günlük su tüketiminin % 35'ini banyoda, % 30 tuvalette, % 20 bulaşık ve çamaşırda, % 10 yemek pişirme ve içmede, % 5'inide temizlikte kullanmaktadır (Devlet Su İşleri Vakfı, 2016).

1.1.1. Su Hakkı

Su hakkı, bir insan hakkı olmaktan ziyade bir yaşam hakkı olarak değerlendirilmeli, susuz yaşamın sadece insanlar değil tüm canlıların yaşamına birincil etkisi nedeniyle mümkün olmayacağı için, tüm canlıların yaşam hakkı unsuru olarak kabul edilmelidir.

Su Hakkı kavramı İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde özel bir madde olarak yer almamasına rağmen, 3. madde olan Yaşam Hakkının su erişimi ve su hakkını kapsadığı savunulabilmektedir. Kavram etik olarak insanların insan olmaktan dolayı sahip

oldukları haklar yani insan yaşam olanaklarının geliştirilmesi için gereken hakları kapsar. Dolayısı ile insanca yaşayabilmek için suya erişim hakkı en temel insan haklarından biridir şeklinde yaygın kabul mevcuttur. Uluslararası hukukta suya erişimin ayrıca bir insan hakkı olarak yer alması tartışılmaktadır (Kartal, 2009).

Birleşmiş Milletlerin tanımına göre, "su hakkı, herkese kişisel ve ev içi kullanım için yeterli, güvenli, kabul edilebilir, fiziksel olarak erişilebilir ve uygun fiyatlı suya erişme hakkı verir" şeklinde açıklanmıştır (unwater.org, 2020).

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu ve İnsan Hakları Konseyi tarafında, ilk olarak 2010 yılında, güvenli içme suyu için insan hakları, uluslararası hukukun bağlayıcı bir parçası olarak kabul edilmiştir (unwater.org, 2020).

Dünyada 19. yüzyılda neoliberal politikaların farklı alternatif oluşturamaması sonucunda suyun özelleştirilmesinin pek çok ülkede gündeme geldiği ön görülmektedir. Suyun kazanç sağlanabilecek bir sermaye olarak özel sektör tarafından keşfedilmesi sonrasında piyasaya girmek için küresel aktörlerin çeşitli yollara başvurduğu gözlemlenmektedir. Su alınıp satılabilen bir meta haline dönüştürülerek, insan hakkı olma özelliğinden çıkarıldığı bilinmektedir. Suyun bir meta olarak ele alınması düşüncesinde olanlar ile yaşam hakkı olarak görenler arasındaki fikir farklılıklarında zamanla artış gözlemlenmekle birlikte, tartışmalarda artmaktadır. Küresel su politikaları bu iki görüş arasında oluşmaktadır (Ünlü, 2017).

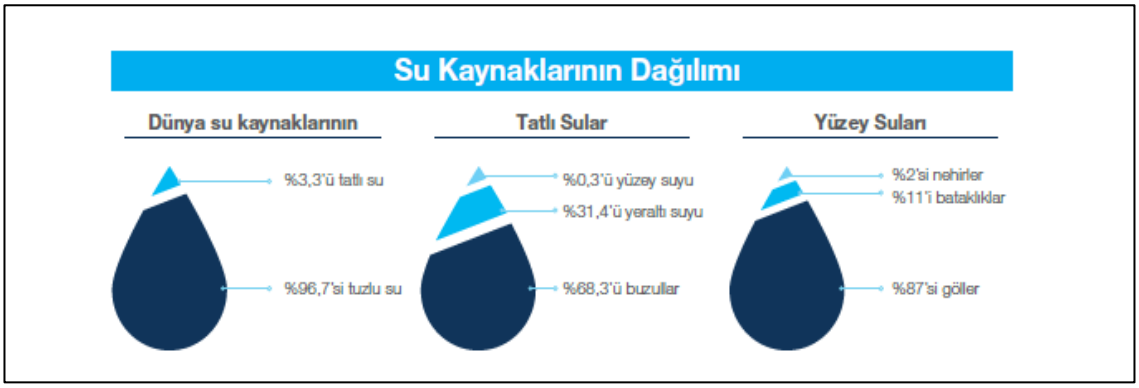
Birleşmiş Milletler Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Komitesi tarafından 2002'de yayınlanan komite raporundaki ibareye göre "Toplumda yaşayan her bireyin kişisel ve evsel kullanım için yeterli, güvenli, fizikî olarak ulaşılabilir ve bedeli ödenebilir suya erişme hakkı vardır". Su hakkı doğrudan devletten talep edilemediği gibi, temiz, güvenli içme suyuna toplumun ödeyebileceği bir şekilde ulaşmasını sağlamakta devletin yükümlülüğü olarak görülmektedir. Küresel su politikaları da incelendiğinde 2 yaklaşım öne çıkmaktadır. Bir kesim suyun kıt bir kaynak olduğunu ve korunması gerektiğini ve bu kıt kaynağın korunması ve ulaştırılmasının bir bedeli olduğunu ve bunu karşılayabilenlerin, karşılayabildikleri ölçüde kullanmalarını savunmakta iken kullanan ve kirleten öder prensibini savunmakta ve suyun alınıp satılabilen bir meta olduğunu düşünmektedirler. Literatürde bu görüşün hâkim olduğu su politikalarına yön veren en önemli uluslararası kuruluşlar Birleşmiş Milletler, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma

Örgütü, Uluslararası Para Fonu, Avrupa Birliği, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, Dünya Su Konseyi, Dünya Su Birliği, Küresel Su Ortaklığı, olarak gösterilmektedir. İkinci görüşe göre ise, özellikle son zamanlarda dünyadaki su kaynaklarının aşırı kullanım sonucu azalması ve kirlenmesi ile sağlıklı suya ulaşamayan insan nüfusunun artması, belli ülkelerde yaşanan ve gelecekte yaygınlaşarak yaşanması tahmin edilen su krizinin daha görünür olması nedeniyle, suyun bir insan hakkı ve yaşam hakkı olduğu yönündeki düşünce ve mevcut politika uygulamalarına eleştirilerdeki artıştır (Şahin, 2016; Ochqun, 2015; Kartal, 2009; Ayboğa, 2010; Firidin, 2015; Vural, 2018; Atvur, 2016; Ünlü, 2017; Yalçın ve Gök, 2013; İMO, 2009; Yılmaz, 2009; Günaydın, 2009; Kurt, 2017).

1.2. Su Kaynaklarının Yeryüzündeki Dağılımı

1.2.1. Dünyadaki Su Potansiyeli ve Kullanım Alanları

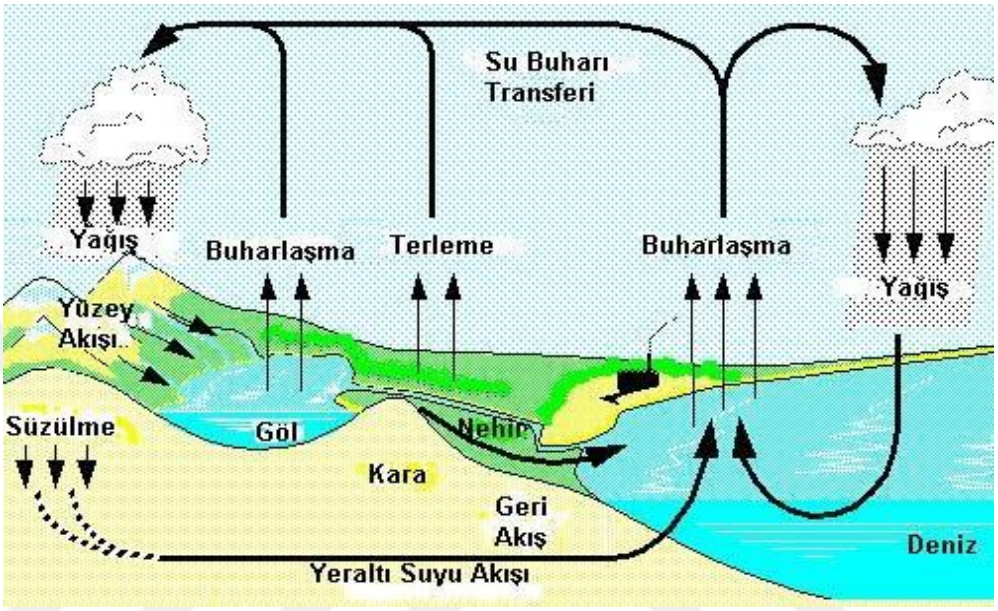
Dünyamızın ¾'ünün sularla kaplı olması nedeniyle Mavi gezegen diye anılmaktadır. Dünyadaki su kaynaklarını % 96,7'sini tuzlu sular, % 3'ünü ise tatlı sular oluşturmaktadır. Tatlı sularda buzullarda % 68,3, yeraltında % 31,4, yüzey suyu olarak da % 0,3 olarak dağılın göstermektedir. Yüzey suları da % 87 göl, % 2 nehir, % 11 bataklıklarda bulunmaktadır. Dünyadaki toplam su miktarı 1,4 milyar km^3'tür (Devlet Su İşleri Vakfı, 2016).



Şekil 1: Su Kaynaklarının Dağılımı

Kaynak: *Devlet Su İşleri Vakfı (2016/Temmuz).* Su dünyası. *(Sayı:156)*

Doğada su 3 fazda, katı, sıvı ve gaz halinde bulunmaktadır. Su buharlaşıp atmosferde yoğunlaşarak tekrar yeryüzüne dönmektedir. Suyun bu hal değişliği ile geçirmiş olduğu döngüye Su Döngüsü-Hidrolojik çevrim denmektedir. Şekil 2'de su döngüsünü gösterimi verilmektedir.



Şekil 2: Hidrolojik Çevrim – Su Döngüsü

Kaynak: Arın, M. (2011). *Kot yıkama atık suyuun membran teknolojilerle geri kazanılabilirliği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Fırat Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

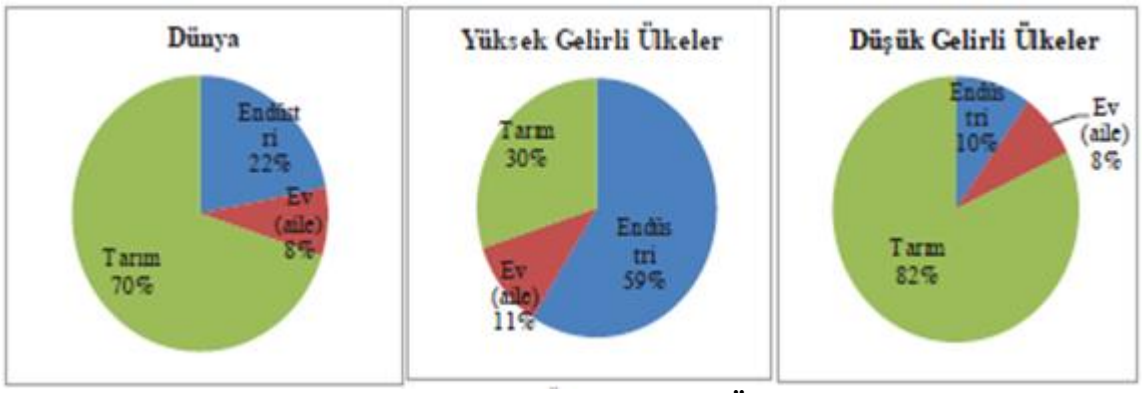
Su döngüsünden anlaşılacağı üzere, tüm döngünün yanı sıra, içilebilmesi açısından özellikle yer altı su kaynaklarının beslenmesi açısında buharlaşma çok önemli yer tutmaktadır. Günümüz de dünyada küresel ısınma ile yaşanan iklim değişiklikleri tüm doğal kaynaklar ile birlikte özellikle su kaynakları üzerinde çok olumsuz etki olmasına yol açmaktadır. Buzulların erimesi ile deniz suyu seviyesindeki artış yer altı sularının tuzlu su ile karışmasına neden olmakta, bir de buna eklenen miktarca çok ama kısa süreli bölgesel yağışlar, yeraltı kaynak suları için tehdit oluşturmakta, miktarlarını azalmasına sebebiyet vermektedir.

Yağış sularından sağlanabilecek maksimum fayda için bir strateji geliştirmesi olarak su hasadı yöntemi, yağmur suları ve yüzeyde akıştaki suların toplanarak biriktirilmesi,

evsel tüketimin yanı sıra, hayvansal ve bitkisel üretim içinde gerekli olan suyun sağlanması olarak açıklanan bir kavramdır (Pamuk Mengü ve Akkuzu, 2008).

Küresel ısınmaya bağlı iklim değişikliklerinin oluşturdu etki maalesef içilebilen yeraltı suları için tek olumsuzluk değildir. Yeraltı sularının kullanım alanları içinde tarımsal sulama ve sanayi sektörleri yer almaktadır. Ancak en önemli girdisi olan su olmadan variyet sürdürmesi imkânsız olan tarım ve sanayi faaliyetleri suyu kullanmakta fakat faaliyetlerinin bilinçsiz veya özensiz sonucu olarak da daha fazla ölçüde su kaynaklarına zarar vermektedir.

İnsan için suyun direkt öneminden bahsedildi, ancak beslenmede insan yaşamı için olmazsa olmazdır. Dolayısıyla besin elde edebilmek için tarım ve sanayiye onlarında ürün elde edebilmesi için suya olan ihtiyaçları su kaynaklarına olan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Tarımsal sulama en fazla su sarfiyatı yapılan alan olmakla birlikte gelişmiş ülkelerde sanayi üretiminin de fazla olmasıyla su tüketiminde sanayi 2. sırada gelmektedir. Dünya geneline göre böyle olmakla birlikte gelişmiş ülkelerde sanayinin de gelişmesiyle endüstriyel kullanım oranları, tarımsal kullanıma göre daha fazladır. Gelişmekte olan ülkelerde ise artan sanayileşme oranlarına göre endüstriyel kullanımda artış gözlense de, tarımsal kullanım daha fazladır. Şekil 3'te bu oranlar rakamsal olarak görülmektedir.



Şekil 3: Dünya, Yüksek, Düşük ve Orta Gelirli Ülkelerde Su Kullanımı

Kaynak: Aksoy, A., Demir N., & Gökşen Öztürk, F. (2014, Eylül). *Türkiye'de tarımsal amaçlı su kullanımı ve sürdürülebilirliği*. XI. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, Samsun.

Tarım ve sanayi kullanımları ile üretilen ürünlerin üretim aşamasında kullanılan su miktarlarının yüksek olması su sarfiyatı bağlamında değerlendirilirken sanal su kavramı ile değerlendirilmektedir. Tarımsal ve endüstriyel kullanımda özellikle gıda ve tekstil ürünleri vb. imalatında yüksek oranda su tüketimi mevcuttur. Üretilen bu ürünlerin bileşimlerimde ihtiva etikleri su miktarı sanal su olarak ifade edilmekte, sanal suya cisimleştirilmiş su veya dış kaynaklı su da denilmektedir. Su sorunu ve yönetimi açısından, sanal su oranı yüksek olan ürünlerin ithal edilmesi ile, ilgili ülke su kaynaklarının yönetiminde tasarrufa gidilebilmesi görüşü giderek yaygınlaşan önlemler arasında düşünülmektedir (Anaç, Özçakal ve Pamuk Mengü, 2011; Aytemiz ve Diler, 2015).

Şekil 3'te görüldüğü üzere su tüketim dağılımında yer alan evsel tüketimde ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre değişmektedir. Gelişmiş ülkelerde evsel tüketim oranlarının daha fazla olduğu gözlemlenmekte ve durum gelir düzeylerinin yüksek olmasına dolayısıyla artan yaşam kalitesine bağlanmaktadır.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde endüstriyel kullanım sonrası su atıklarının arıtılmadan su kaynakları bırakılması, birçok insan için sağlıklı ve güvenli suya erişimi imkânsız kılmaktadır.

Ayrıca su kaynaklarındaki azalışa bağlı olarak, tarım ve endüstriyel kullanımda su kaynaklarının kıt olması gıda üretimine kısıt getireceğinden dolayı gıda güvenliği tehdidi oluşturabileceği ön görülmektedir.

Bazı ürünlerin üretimi esnasında sarf edilen su miktarları aşağıda paylaşıldığı üzere çarpıcı boyutlara ulaşabilmektedir.

- 1 hamburger üretmek için 4 lt.
- 1 fıçı bira elde etmek için 5600 lt.
- 1 kutu meyve ya da sebze konservesi üretiminde için 35 lt.
- 1 kg kumaş için; baskılı boya yapılırsa 200 lt , baskısız boya yapılırsa 120 lt.
- 1 satranç tahtası imalatında için 16 lt.
- 450 gram plastik imal etmek için 90 lt.
- 450 gram pamuk ya da yün üretimi için 381 litre
- 4 adet otomobil lastiği üretimi için 7500 ton

- 1 otomobil üretmek için 150 ton
- 1 ton çelik imal etmede 240 ton
- 1 varil ham petrolü rafine etmek için 7 ton su sarf edilmektedir (TMMOB Su Raporu, 2009).

Bir diğer örnekte ise, su sorununa dair çalışmasıyla ödül almış Blue Gold: World Water Wars (2008) isimli belgeselin de konusu olan bazı ürünlerin üretimi esnasında tüketilen su miktarları aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

- Bir fincan kahve için 140 lt.
- Bir fincan çay için 35 lt.
- Bir dilim ekmek için 40 lt.
- İki gr ağırlığında mikroçip üretimi için 32 lt.
- Bir hamburger için 10.000 lt.
- Bir çift deri ayakkabı üretiminde 24.000 lt.
- Bir otomobil üretiminde 350.000 lt.
- Bir evin yapımında 6.000.000 lt. su kullanılmaktadır (Pearce, 2007: aktaran, Aytemiz ve Diler, 2015:380).

Dünya nüfusundaki artış, kentleşmedeki artış, artan kent nüfusu ile plansız çarpık yapılaşma, nehir havzaları ve su kaynakları yanındaki yapılaşmalar, insan ömrünün uzaması, artan yaşam kalitesi, hızla artan endüstrileşme, üretilen ürünlerin çeşidindeki zenginleşme, bilinçsiz çevre yaklaşımları, her geçen gün artan oranla atık fazlalaşması, küresel ısınmaya bağlı iklim değişiklikleri ve etkisiyle kuraklığın artması, çölleşme su kaynaklarının olumsuz olarak etkilenmesine, miktarındaki azalma ve kalitesindeki düşüşe sebebiyet veren, su kaynaklarının varlığının sürdürülebilirliğine tehdit oluşturan en önemli etkenler olarak görülmektedir.

Ülkemiz onuncu kalkınma planında "Su güvenliği; bir toplumun içme, kullanma, sulama suyu temini ile enerji üretimi gibi amaçlar doğrultusunda ihtiyacı olan suya erişimini sürdürebilme ve suyun olası zararlarından korunma yetkinliğidir." şeklinde tanımlanmış ve yer almıştır (10. Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014).

UNESCO (2003) tarafından dünya nüfusunun yer altı su kaynaklarının ve yenilenebilir yüzey sularının % 54'ünü kullandığı ve 2025 yılında bu miktarın % 90'a çıkacağı için ekolojik fonksiyonların neredeyse hiç su kalmadığı için sağlanamayacağı öngörülmektedir. 1 milyardan fazla insan dünyada yeterli su bulamazken 2,4 milyar insanında sağlıklı suya erişemediği belirlenmiştir. Verilen rakamlara ek olarak gelecek 50 yıl içerisinde gelişmekte olan ülkelerde daha 1 milyar insanın susuz kalacağı öngörülmektedir. Dünya nüfusunun 3, su kullanımının 6 kat arttığı 21. yüzyılda bu durum çevre açısından çok ağır sonuçlara yol açmış, su kirliliği hiç görülmemiş boyutlara ulaşmıştır. Bu duruma bağlı olarak daha fazla insan yeterli ve kaliteli su bulamaz duruma gelmiştir (Pamuk Mengü ve Akkuzu, 2008).

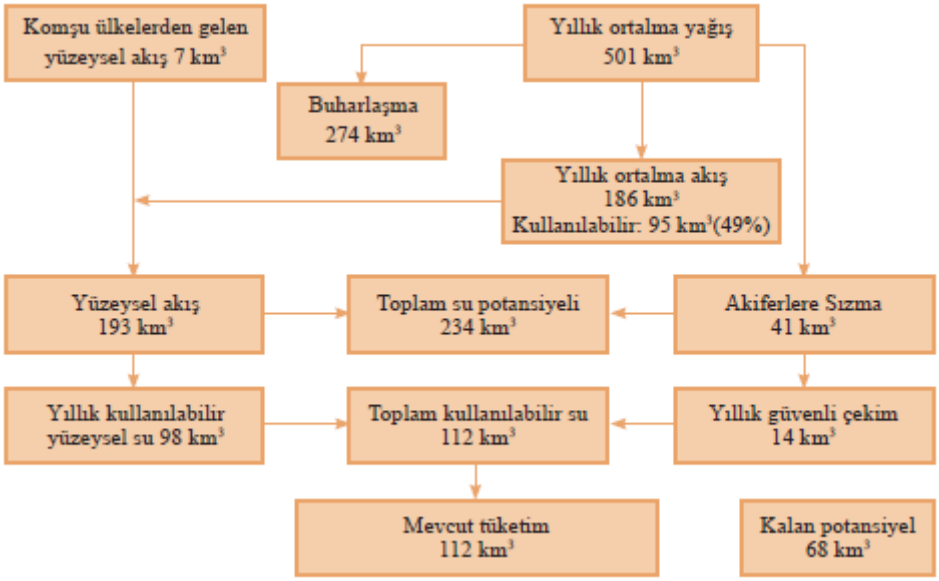
Su güvenliğinin sağlanmasının yetersiz kaldığı durumlarda, su için çatışma çıkması veya savaş metası olabilme gerçeği su kaynaklarının nasıl kullanılacağı ve nasıl paylaşılacağı konusunda en önemli sorunudur (Yılmaz ve Peker, 2013).

1.2.2. Türkiye'deki Su Potansiyeli ve Kullanım Alanları

Türkiye'nin yıllık ortalama yağış miktarı yaklaşık 574 mm olmakta ve yıllık olarak ortalama 448 milyar m^3 suya denk gelmektedir. Bu suyunda 246 milyar m^3 kadarı toprak yüzeyi, su yüzeyi ve bitkilerin yapraklarından buharlaşma yoluyla atmosfere yeniden geri dönmekte, 63 milyar m^3 kadarı yer altı sularının beslenmesinde, 140 milyar m^3 kadarı akış halinde olarak farklı büyüklükleri olan akarsular yoluyla deniz ve kapalı havza göllerine boşalmaktadır. Yeraltı sularının beslenmesini sağlayan 63 milyar m^3 suyunda 25 milyar m^3 kadarı pınarlar ile yerüstü sularına yeniden karışmaktadır. Buna ek olarak komşu ülkeler yoluyla ülkemize ulaşan yıllık ortalama 6 milyar m^3 su da bulunmaktadır. Böylelikle ülkemizde bulunan yerüstü su potansiyeli brüt 171 milyar m^3'e ulaşmaktadır (bilgi.dsi.gov.tr, 2020).

Emniyetle çekilebilen yeraltı sularının 18 milyar m^3'ü de dikkate alınırsa, ülkede toplamda yenilenebilir su potansiyel rakamı brüt 189 milyar m^3 şeklinde hesaplanabilir. Fakat günümüzde teknik ve ekonomik şartlar çerçevesince, çeşitli amaçlara yönelik olarak tüketilmesi mümkün olabilen yerüstü suyu potansiyeli, yurtiçi akarsularından 82 milyar m^3, komşumuz olan ülkelerden ülkemize dökülen akarsulardan 2 milyar m^3 kadar olmakla birlikte, toplamda yıl bazında ortalama 84 milyar m^3 olmaktadır. 16 milyar m^3 olduğu belirtilen potansiyel yeraltı suyu ile birlikte; ülkemizde tüketime uygun yerüstü,

yeraltı su potansiyeli de eklendiğin de ülkemizde tüketilebilecek yerüstü, yeraltı suları potansiyeli, toplam yıllık ortalama 100 milyar m^3 olmakta ve bu suyunda 43 milyar m^3'ü sulama sektöründe, 8 milyar m^3'ü içme suyunda, 8 milyar m^3'ü sanayide olmak üzere 59 milyar m^3 kadarı kullanılmaktadır (bilgi.dsi.gov.tr, 2020).



Şekil 4:Ülkemiz Su Potansiyeli

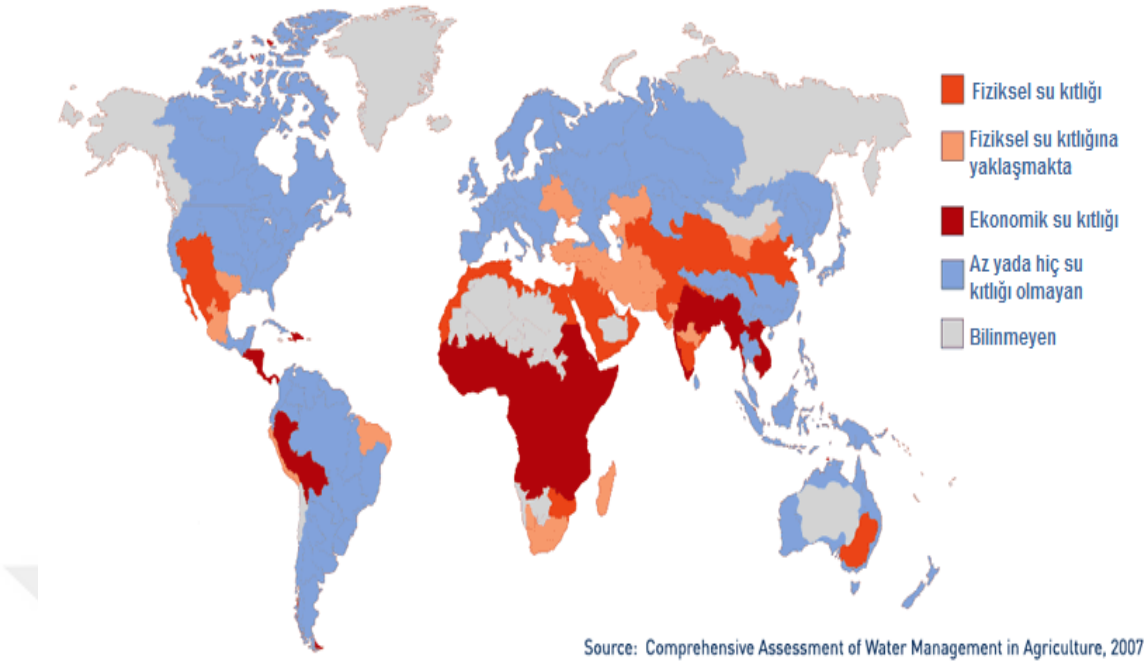
Kaynak: Özel İhtisas Komisyon Raporu (2014). 10. Kalkınma planı.

Tablo 1: Türkiye Su Kaynakları Potansiyeli

SU KAYNAKLARI POTANSİYELİ		
Yıllık ortalama yağış	574	mm/yıl
Türkiye'nin yüzölçümü	783.577	km2
Yıllık yağış miktarı	450	milyar m^3
Yüzey Suyu		
Yıllık yüzey akışı	186	milyar m^3
Kullanılabilir yüzey suyu	94	milyar m^3
Yer Altı Suyu		
Yıllık çekilebilir su miktarı	18	milyar m^3
Toplam Kullanılabilir Su (net)	112	milyar m^3
Gelişme Durumu		
Sulama Suyu	44 milyar m^3	
İçme-Kullanma ve Sanayi Suyu	13 milyar m^3	
Toplam Kullanılan Su	57 milyar m^3	

Kaynak: Devlet Su İşleri (DSİ). (2020). *Toprak ve su kaynakları.* Erişim adresi: http://www.dsi.gov.tr/toprak-ve-su-kaynaklari (Erişim tarihi: 12/06/2020).

Su Fakirliği: Yılda kişi başına düşen kullanılabilir su miktarı 1.000 m^3'ten daha az. Su Azlığı: Yılda kişi başına düşen kullanılabilir su miktarı 2.000 m^3'ten daha az. Su Zenginliği: Yılda kişi başına düşen kullanılabilir su miktarı 8.000-10.000 m^3'ten daha fazla.



Şekil 5: Dünya Üzerinde Su Kıtlığı

Kaynak : Gıda ve Tarım Örgütü (FAO). (2019). *Fao water*. Erişim adresi: www.fao.org/fileadmin/user_upload/faowater/images/graphs_maps/maps_waterscarcity.gif (Erişim tarihi: 24/10/2019).

Türkiye su potansiyeli bakımından su zengini ülke sayılmamaktadır. Kişi başı düşen yıllık su miktarı açısından ülkemizin su azlığı yaşamakta olan bir ülke olduğu görülmektedir. Kişi bazında yıllık kullanılabilecek su miktarı 2020 yılında 1.346 m^3 kadardır (dsi.gov.tr, 2020).

Devlet Su İşleri'ne göre (DSİ), 2023 yılında ülke nüfusunun 100 milyon olacağı öngörülmektedir. Böyle olduğu varsayımında; 2023 yılında kişi başı düşen kullanılabilecek yıllık su miktarı rakamının 1.000 m^3'e kadar düşeceği söylenmektedir. Mevcut nüfus artış oranları, su tüketimi alışkanlıklarındaki farklılaşmalar gibi etkenler dikkate alındığında su kaynaklarında oluşacak baskılar tahmin edilebilmektedir. Ayrıca tüm yapılan bu tahminlerin mevcut kaynakları hiç tahrip etmeden 3 yıl sonrasına aktarılabilmesi durumunda isabetli olabileceği de dikkat çekici bir başka husustur. Bu nedenle Türkiye gelecek nesillere yeterli miktarda sağlıklı su bırakabilmek için kaynaklarını çok iyi koruyup, akılcı bir şekilde kullanmak gerekliliği içerisindedir (bilgi.dsi.gov.tr, 2020).

Ayrıca günümüzde ülkemizin güney sınır komşusu Suriye'deki savaş durumundan dolayı almış oldu sığınmacı göçü ve bu durumun ne zaman sonlanacağı, ne kadar insanın ülkesine geri döneceği bilinmediği için artan nüfusun su kaynaklarına değerlendirmesi yapılırken bu hususta değerlendirilmesi gereken önemli bir gerçekliktir.

Ülkemizde mevcut 100 milyar m^3 kullanılabilir su kaynağından yararlanma oranı yaklaşık % 59' dur. Bunun, 43 milyar m^3'ü sulama için, 8 milyar m^3'ü içme ve evsel kullanımda, 8 milyar m^3'ü sanayi alanında kullanılmaktadır. Bu durumda ülkemiz su kaynaklarının yaklaşık % 73'ü sulama, % 13,5'i sanayi, % 13,5'i kentsel tüketim için kullanılmakta iken bu oranlar 2006 yılı istatistiklerine göre, Dünyada % 69, % 19, % 12, Avrupa'da ise % 22, % 57 ve % 22'dır (bilgi.dsi.gov.tr, 2020; FAO, 2012:aktaran, 10. Kalkınma planı özel ihtisas komisyonu raporu, 2014:21).

Tablo 2: Dünyada ve Türkiye'de Suyun Alanlara Göre Kullanım Durumu

Sektör Adı	Dünya (%) 2006 yılı	Türkiye 2012 yılı başı (milyar m^3/yıl)	Türkiye Oran %	Türkiye 2023 (milyar m^3/yıl)	Türkiye Oran %
Sulama	69	32	73	72	64
İçmesuyu	12	7	16	18	16
Sanayi	19	5	11	22	20
Toplam	100	44	100	112	100

Kaynak: Özel İhtisas Komisyon Raporu (2014). 10. Kalkınma planı.

Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Teşkilatı'nın (UNESCO) Paris'te açıkladığı Dünya Su Gelişme Raporu'nda yer alan bilgiye göre en kaliteli su Finlandiya'dadır. Kriterlere göre tatlı su kaynağı, önemle yer altı suyu debisi ve temizliği, atık suların arıtılma yöntemleri değerlendirilmiştir. Kanada listenin 2. Yeni Zelanda 3. sırasında yer almış olup Türkiye 45. sıradadır. Almanya ise 57. sıra ile Venezüella, Ekvador, Hırvatistan ve Bulgaristan'ın da gerisinde yer almıştır. 122. sıra ile Belçika raporda suyu niteliği ve niceliği yetersiz olan ve sanayi atıklarının yoğun olması ve bu atık suların arıtımının iyi olmayışı ile sonuncu ülke olmuştur (Akpınar, 2008: aktaran, Büyükkamacı, 2014).

1.3. Dünyada ve Türkiye'de Su İle İlgili Faaliyet Gösteren Kuruluşlar

1.3.1. Dünyadaki Su İle İlgili Faaliyet Gösteren Kuruluşlar

Dünyada suyun yönetimi konusunda belirleyici ve söz sahibi olan en önemli küresel aktör Birleşmiş Milletler (BM)' dir. Birleşmiş Milletler düzenlemiş olduğu konferanslar ve toplantılarda alınan kararlarla dünya su politikasına yön vermektedir. Dünya çapında su konusu ile ilgi faaliyet gösteren kuruluşlar aşağıda listelenmiştir.

- Birleşmiş Milletler (BM/UN)
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)
- Uluslararası Para Fonu (IMF)
- Avrupa Birliği (AB)
- Dünya Bankası (WB)
- Dünya Su Konseyi (WWC)
- Dünya Su Birliği (IWA)
- Küresel Su Ortaklığı (GWP)
- Dünya Ticaret Örgütü (WTO)

Dünyada su krizinin çözümü ve suyun yönetiminde, bütünleşik su kaynakları yönetimi düşüncesi hâkim olmaya başlamış, yukarıda yer vermiş olduğumuz kurum ve kuruluşlardan özellikle Birleşmiş Milletler ve diğer su ile ilgili kuruluşların yapmış oldukları konferans, konsey ve forum gibi organizasyonların çıktıları çoğalarak aynı konuda farklı çok sayıda karar ortaya sunulmuştur. Uygulamada oluşan karışıklıklar ve yetersizliklerin gözlemlenmesi sonucunda Avrupa Birliği temelleri daha eskiye dayanana fakat 2000 yılında üye ülkeleri bağlayan direktif haline gelen 2000/60/EC sayılı Su Çevre Direktifini (SÇD) kabul etmiştir. Su Çevre Direktifi, su kaynaklarının korunması, kalitesi ve yönetilmesi ile ilgili temel ilkelerle Avrupa Birliği üye ülkelerinin sürdürülebilir su politikası sağlayabilmelerine olanak tanımayı hedeflemektedir. Su Çevre Direktifinin en önemli ve belirleyici yaklaşımı havza

yönetim anlayışının uygulanmasıdır. Havza yönetim yaklaşımı ile, ülke içi ve sınır aşan sular ile kıyı suları belirli havzalar olarak tanımlanır ve bu çerçevede havza yönetimi yaklaşımı ile yönetilerek ilgili ülkelerin ortak bir su yönetimine geçişi sağlanmaya çalışılmaktadır. Avrupa Birliği üye ülkelerinin mevcut coğrafi konum ve sınırlarına göre uygulanabilirliği kolay görülmesine karşın, üyeliğe aday Türkiye gibi sınır aşan su kaynaklarına çokça ülkelerce uygulanması zor görülmektedir. Avrupa Birliğine üyelik süreci devam eden ülkemiz için çevre konulu fasıl 2009 yılında açılmış ve halen ülkemizde havza yönetimine geçiş ve diğer uyumlaştırma çalışmaları sürmektedir (10.Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014; OCHQUN, 2015; Diloğlu, 2017; Kılıç, 2008; Akkaya, Efeoğlu ve Yeşil, 2006; Ünlü, 2017; Sümer, 2013; Esen, 2018).

1.3.2. Türkiye'de Su Kaynaklarının Yönetimi İle İlgili Faaliyet Gösteren Kuruluşlar

Türkiye'de su kaynakları için koruma ve kullanma hususunda çok fazla sayıda merkez, yerel kurum ve kuruluşlar mevcuttur. Bunlardan bakanlık seviyesinde olanlara aşağıda yer verilmiştir (Orman ve Su Kaynakları-Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013).

- Orman ve Su İşleri Bakanlığı,
- Su Yönetimi Genel Müdürlüğü,
- Çölleşme ve Erozyonla Mücadele Genel Müdürlüğü,
- Devlet Su İşleri (DSİ),
- Türkiye Su Enstitüsü (SUEN),
- Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü,
- Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM),
- Bayındırlık ve İskân Bakanlığı,
- İller Bankası,
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı,

- Elektrik İdaresi Etüd İşleri,
- Sağlık Bakanlığı,
- Kültür Bakanlığı,
- Başbakanlığa bağlı, İl Özel İdaresi Müdürlükleri,
- İçişleri Bakanlığı,
- Belediyeler.

Türkiye'de su kaynaklarının kullanımı konusunda ön planda olan 3 kurum Devlet Su İşleri (DSİ), İller Bankası ve belediyelerdir. Belediyelere su hizmetlerini kanuni düzenleme ile özel teşebbüslere devretmelerine izin verilmiştir. Yukarıda bahsedilen kuruluşlar dışında, Türkiye Su Enstitüsü (SUEN) 2 Kasım 2011 tarihinde 658 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Orman ve Su İşleri Bakanlığı'na bağlı olarak kurulmuştur (Çalcalı, 2014).

SUEN web sitesinde oluşumunu "Ulusal su politikaları geliştiren. Karar vericilere danışmanlık yapan, kurum ve kuruluşlar arasında eşgüdüm sağlayan, bilimsel araştırma ve stratejik fikir geliştirmeye yönelik ulusal bir düşünce kuruluşudur. SUEN, sürdürülebilir su yönetimi, su politikalarının geliştirilmesi, sürdürülebilir enerji ile yerel ve küresel su sorunlarının çözümü için kapasite geliştirme gibi konularda ulusal ve uluslararası kurumlarla yakın işbirliği içinde çalışır." şeklinde tanımlamaktadır (suen.gov.tr, 2019).

1.3.2.1. Türkiye'de Su Kaynaklarının Yönetimi İle İlgili Yasal Düzenlemeler

Türkiye'de su kaynaklarının yönetimi ile ilgili olarak, geniş bir kullanım ve kullanıcı sayısı olan, hem özel, hem de devletin tasarrufunda olan su hususuna ait, ilgili mevzuatın bir kısmı aşağıdaki gibidir (Orman ve Su Kaynakları-Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2013).

- 6200 sayılı Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,

- Ameliyatı İskaiye ve İşletme Kanunu Muvakkatı (Halen yürürlükte bulunan ve özellikle su hakkı ve koruma ile ilgili hükümler ihtiva eden bir kanundur),
- 167 sayılı Yeraltı Suları Hakkında Kanun (Yeraltı sularının yine belirli ölçüde yönetim ve organizasyonu ile ilgili bir kanundur),
- 178 sayılı Askeri Garnizonların İçme, Kullanma Sularının Temini Hakkında Kanun,
- 1053 sayılı Belediye Teşkilatı Olan Yerleşim Yerlerine İçme, Kullanma ve Endüstri Suyu Temini Hakkında Kanun,
- 871 sayılı Sular Hakkında Kanun ve eki 2659 sayılı Kanun,
- 4373 sayılı Taşkın Sulara ve Su Baskınlarına Karşı Korunma Kanunu,
- 5516 sayılı Bataklıkların Kurutulması ve Bunlardan Elde Edilecek Topraklar Hakkında Kanun,
- 1380 sayılı Su Ürünleri Kanunu,
- TEK ile KHK ve Ana Statü ile TEAŞ Statüsü,
- 3096 sayılı TEK Dışındaki Kuruluşların Elektrik Üretimi, İletimi, Dağıtımı ve Ticareti ile Görevlendirilmesi Hakkında Kanun ile bu kanunla ilgili yönetmelik,
- 3083 sayılı Sulama Alanlarında Arazi Düzenlenmesine Dair Tarım Reformu Kanun ve Yönetmelik,
- 7478 sayılı Köy İçme Suları Hakkında Kanun,
- 3086 sayılı Kıyı Kanunu,
- 5393 sayılı Belediye Kanunu,
- 442 sayılı Köy Kanununun bazı maddeleri,
- 3039 sayılı Çeltik Ekimi Kanunu,
- 1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanununun bazı maddeleri,
- 2981 sayılı İmar ve Gecekondu Mevzuatına Aykırı Yapılara Uygulanacak Bazı İşlemler ve 6785 sayılı İmar Kanununun Bir Maddesinin Değiştirilmesi Hakkında Kanunun ilgili maddeleri (14/e) ve yönetmelik,

- 6785 sayılı İmar Kanununa 1605 sayılı Kanunla eklenen Ek-7 ve 8. Madde ve yönetmelik,
- Türk Ceza Kanununun 394 ve 395. Maddeleri,
- 2872 sayılı Çevre Kanunu ve Yönetmelik,
- 2560 sayılı İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun ve ekleri,
- 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu,
- 5197 sayılı İl Özel İdareleri Yatırım ve İnşaat Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 4759 sayılı İller Bankası Kanunu,
- 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu,
- 2819 sayılı Elektrik İşleri Etüt İdaresi Teşkiline Dair Kanun,
- 927 sayılı Sıcak ve Soğuk Suların İstismarı ile Kaplıcalar Tesisatı Hakkında Kanun,
- 815 sayılı Türkiye Sahillerinde Nakliyatı Bahriye (Kabotaj) ve Limanlarla Kara Suları Dahilinde İcrayı San'at ve Ticaret Hakkında Kanun,
- 818 sayılı Borçlar Kanununun 56, 57, 58, 59 ve 279. Maddeleri,
- 2690 sayılı Türkiye Atom Enerjisi Kanunu,
- 383 sayılı Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı Kurulmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname.

Su yönetimi konusunda ülkemizde, çok sayıda bakanlık, müdürlük, kurum ve kuruluşun olması ve yasal mevzuatın çeşitli, aynı yapıda, birbirine benzer ve çok sayıda olması, işleyişte, yönetiminde, kaynakların verimli kullanılmasında, kurumlar arası koordinasyonda sorunlara yol açmaktadır. Bir bütünlük teşkil etmede sağlanan zorluk, hem ilgili kurumlar, hem de kalkınma ihtisas komisyonları üyelerince eleştirilip, kısa

sürede mümkün olamasa da su kaynaklarının verimli yönetilebilmesi açısından düzenlemeye gidilmesi gerekli bir husus olarak görülmektedir.

1.4. Suyun Ambalajlanması ve Ambalajlı Su Endüstrisi

1.4.1. Dünyada Suyun Hizmet Olarak Sunulmaya Başlanması

Dünyada sanayi devrimi sonrası modern kentsel su hizmetlerinde batılı ülkelerde dört aşamadan geçtiğine değinilmiştir. İlk aşamada 1800'lerin başında Londra'da, zengin olan diğer bir ifade ile aldığı hizmetin bedelini ödeyebilecek kesimlere odaklanarak, kentin farklı bölgelerine döşenen borular ile, değişik kalitedeki suları, küçük ölçekli özel şirketler aracılığıyla tüketime ulaştırılmaya başlanmıştır. Benzer şekilde Fransa'da da 1830'larda Paris'te kentin su ihtiyacını karşılamak üzere, küçük ölçekli firmaların arıtılan suyu, kovalarda, 120 binin üzerinde taşıyıcı ile omuzlarda veya yük hayvanları ile taşınıp dağıtımı gerçekleştirilmiştir. Paris'te bu şekilde su satın alamayan toplum kesimi de sokak çeşmelerinden yararlanmaktadır. Dönemde Osmanlı Devleti'nde başkent İstanbul'da benzer şekilde, Fatih döneminde kurulan Su Nezareti, saray başta olmak üzere, kentin içme ve kullanma suyu hizmetini yürütmüştür. Su Nezareti idari olarak; Su Naziri, su yolcuları, neccarlar, lökünciler, keşif memurları, bent muhafızları, çavuşlar, korucular ve şehir sakalarından oluşmaktadır. Sakalar şebekelerin ulaşamadığı yerlere, yük hayvanları ile su kovalarını taşıyarak ticari bir hizmet yürütmüşlerdir. Taşınan sular kaynağına göre Hassa, Miri, Mülki, Vakıf gibi isimlendirilir ve bu çeşmelerin bazılarından sakalar su alabildiği için saka çeşmesi de denmiştir. Vakıf çeşmelerinden sakaların su temin edebilmesi vakfedenin izni ile olmaktadır. İstanbul'da halkın çoğunluğu su ihtiyacının hemen hemen her mahallede mevcut çeşmelerde temin etmektedir. İkinci aşama 19. yüzyılın sonlarından 1920'lere kadar, toplumsal sağlık, muhalefet ve emek gücünün yeniden üretime katılmasının sağlanması ile ilişkilendirilerek, kentsel alt yapı tesislerinin inşası ve işletilmesi konusunda ilk merkezileşme eğiliminin ortaya çıktığı ve sorumluluğun belediyelerde olduğu bir dönemdir. Üçüncü aşama refah dönemi olarak ifade edilen, sorumluluğun daha fazla merkezileştiği, finansman olarak da kamu hizmeti anlayışının benimsendiği aşamadır. 1970' ler sonrası olarak dördüncü dönemde ise, kapitalizmin sermaye krizine çözüm olarak sunduğu, kentlerin su hizmetlerinin özel sektöre devri veya kamu özel

işbirliklerinin gündeme geldiği süreçtir. Dünyada ve Türkiye'de bu son dönemin halen yaşanmakta olduğu söylenmektedir (Taşkın, 2009).

1.4.1.1. Dünyada Suyun Ambalajlanması ve Endüstrileşmesi

Dünyada suyun şişelenip endüstrileşmesinin ilk kaynağı olarak 1621 yılında İngiltere'de Malyern Tepelerinde Kutsal Kuyu'dan başladığı ve 17. - 18. yüzyıllarda su terapisi ve Spa' nın İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde popüler olması ile şişelenmiş suyu talebin artması gösterilmektedir. Tüketiciler şişelenmiş suyu kullanma gerekçeleri olarak, bahar suyunun çeşitli hastalık semptomlarının tedavi edilmesinde doğal ve iyileştirici bir etki yarattığına olan inançları söylenmekte. Amerika'daki ilk şişelenmiş su şirketi 1767 yılında Boston şehrinde kurulmuştur. Bu gelişmelerden kısa bir süre sonra; tadı doğal mineralli suyu andıran, yapay yöntemlerle karbonatlandırılmış su üretimi için bir yöntem geliştirilmiştir. 19. yüzyılda imalat teknolojisindeki gelişmelerle, endüstri şişelenmiş suyun maliyetini düşürmeyi başarmış ve böylece tüketici talebinde artış sağlanmıştır. 1900'lerin başında ise Amerika'da belediyelerin halka açık su sistemlerinde, suyu klor uygulamaya başlaması ile tüketim açısında kamu su kaynakları daha güvenli bir hale gelmiştir (dunyaatlasi.com, 2017).

Dünyada şişe su üretimi ile ilgili bazı kaynaklarda da yine daha önce bahsedildiği gibi, suyun şişelenmesine, tıbbi bir ürün olarak başlanmış ve kaynağından şişelendiği için iyileştirme gücü olduğu düşünülüp, tedavi amacıyla kullanılmıştır. Şişe su olarak ilk şirket Poland Springs olarak literatürde yer almaktadır. 18. yüzyılın sonlarında Jabez Ricker bir yamaçta ve kaynağın yanında olan Maine'de arsa alıp, konaklama yeri olarak bir işletme kurmuştur. Bu kaynaktan su içenlerin hastalıklarından kurtulduklarına yönelik tespit ve inançlar doğrultusunda su ünlenmiş ve iyice yayılan bu söylenti ve ünü Jabez Ricker suyu şişeleyerek sipariş alıp satma yoluyla değerlendirmeye başlamış. İşleri bir süre iyi gittikten sonra, iflas etmiş ve zamanla şirket başkalarının işletmesine geçmiştir. Bilginin yer aldığı içeriğin zamanında bu kaynağın Amerika şubesi "Kuzey Amerika Nestle Suları" adındaki Fransız şirketi Perrier'e ait olduğu söylenmektedir. Suyun şişelenmiş olarak satılması; 19. yüzyılın ortalarına kadar elit kesimin tüketebildiği ve genellikle kaplıca merkezi türünde yerlerde bulunabilen bir ürünken, çoğunluk teşkil eden her kesimin hedef kitle olması yeni bir olgu olarak

gözlemlenmektedir (Foote, 2011: aktaran, Karakuş, 2014:75; Karakuş, Lorcu ve Demiralay, 2016:104).

1.4.1.2. Dünya Ambalajlı Su Endüstrisi

Küresel perspektifte su hizmeti yönetim alanı olarak faaliyet gösteren dev şirketler, pazarın büyük bir kısmının ellerinde tutmaktadırlar. Bunlardan ikisi Fransız, Suez ve Vivendi, bir de İngiliz Thames Water olarak geçmektedir (Dane, 2009: aktaran, Karakuş, 2014:77).

Ambalajlı su pazarında yerel markalar % 70-75, büyük şirketler ise % 25 paya sahiptir. Ancak büyük şirketler pazar payı büyük olan yerel markaları satın alarak pastadaki paylarını hızla arttırma yoluna gitmektedirler. Endüstrinin önde gelen şirketleri olarak Perrier, Evian, Naya, Poland Spring, Cleary Canadian, La Croix ve Purely Alaskan sayılmaktadır. Bu üreticilere büyük meşrubat şirketleri Pepsi Cola ve Coca Cola'da katılarak, farklı ülkelerde ve farklı markalarla su üretimi yapmaktadırlar. Amerika Birleşik Devletleri'nde Pepsi Aquafina markası ile pazarın % 13' ünü elinde tutmaktadır (Gürses, 2010: aktaran, Karakuş, 2014:77).

% 15'lik büyüme oranı ile en hızla gelişmekte olan pazarların başında gelen ambalajlı su pazarı, dünya gıda ve meşrubat devlerinden olan Coca Cola, Nestle ve Danone'nin yatırım bütçelerinden endüstriye daha fazla pay ayırmalarını sağlamıştır (Kudaka, 2012).

Dünyada su tüketimi yıllık ortalama 4.000 km^3 olmakla birlikte, yağmur suyu yıllık yaklaşık 6000-6500 km^3 doğrudan toprağa karışmaktadır. Suyu en fazla tüketen 10 ülke, Hindistan, Çin, ABD, Pakistan, Japonya, Tayland, Endonezya, Bangladeş, Meksika ve Rusya'dır. İstatistiklerin yanıltıcı olabileceği düşünülmekle birlikte, kişi başı su tüketiminde Uganda 20 m^3, Türkmenistan'da ise 5000 m^3 olabilmektedir. Dünya ortalaması ile incelendiğinde su tüketimi yıllık kişi başı ortalama 600 m^3 olarak belirlenmektedir (Özcan, 2016).

Avrupa kıta olarak büyük bir pazar olmasa da, 10 en büyük pazardan 4'ü Avrupa'dadır. Avrupa'nın en büyük 5. pazarı konumundaki İtalya 3,1 milyar galon tüketim hacmine sahipken, 2,9 milyar galonluk tüketimle Almanya 7., Fransa ise 8. sıradadır (Kudaka, 2012).

İçme suyu ihracatında dünyada;

- Fransa 859 milyon dolar ile ilk sırada
- İtalya 416 milyon dolar
- Çin 325 milyon dolarla üçüncü sıradadır.

Dünya içme suyu ithalatında ise;

- Hong Kong 423 milyon dolar
- Amerika Birleşik Devletleri 387 milyon dolar
- Japonya 300 milyon dolar ile gerçekleşmektedir (Kudaka, 2012).

Dünyada her yıl yaklaşık 200 milyar şişe su tüketildiği ve en büyük pazarında ABD, Avrupa ülkeleri, Avustralya, Yeni Zelanda, Hindistan, Pakistan ve Lübnan olduğu bilgisine ulaşılmaktadır (dunyaatlasi.com, 2017).

Dağlarla, nehirlerle, ormanlarla, göllerle ve yüksek ovalarla örtülü olan Tibet platosu, üçüncü kutup olarak adlandırılmakta ve yeryüzünün neredeyse 1/3'üne tatlı su sağlamakta olan kar ve buzul dolu bir kasa olarak görülmektedir (Larmer, 2010).

Çin son yıllarda dünyanın en büyük ambalajlı su üreticisi ve tüketicisi durumuna gelmekte ve büyüme hızla devam etmektedir. Tibet'teki buzulların erimesi ile akışkan hale gelen tatlı su kaynakları da; endüstrinin yatırımlarını bu coğrafyaya yönlendirmesine, fırsat olarak gördükleri durumu değerlendirme çabasına girmesine sebep olmaktadır. Yerel yönetimlerin de bu büyüme planlarını teşvik etmesi, hızla çok sayıda lisans vermesi, 2015 yılının başlarında 153.000 m^3 'e ulaşan üretimin, 2025 yılında 10 milyon m^3'ü hedeflemesine olanak tanımaktadır. Öyle ki hızla çoğalmakta olan şirketler, bu bölgelerde hızla eriyen buzulların doğrudan ağızlarından çektikleri suyu ambalajlamaktadır. Everest bölgesi de şirketlerin faaliyetine açıktır. Qomolangma Glacier Water şirketi Everest'in üstünden 80 km mesafedeki bir ulusal havzadan su çekerek ambalajlamaktadır. Çin Hükümetinin, iklim değişikliğiyle mücadele etmeye yönelik verdiği taahhüt, sınırları kapsamındaki buzulları koruma faaliyetlerini de içermektedir. Fakat Tibet'teki yeni büyüme planları; imtiyazlı vergi oranları, vergi muafiyetleri ve düşük faizli krediler ile yerel politikaların yanlış yapılandırılmış olduğunu göstermektedir. Bir de eklenen hidroelektrik santralleri ile, nehirlerin

kuruması, suyu kullanırken doğal dengeyi değiştirme durumunu göz önünde bulundurmayı, endüstrinin büyümesinin ironik bir durum olduğunu göstermektedir (suhakki.org, 2015).

1.4.2. Türkiye'de Suyun Ambalajlanması ve Endüstrileşmesi

Türkiye'de 1990'lı yıllarda belediyelerin sağlamış oldukları su hizmetinde, özellikle büyükşehirlerde yaşanan su kesintileri ve su kalitesindeki kötüleşme ile tüketicilerin kamu yönetimindeki şebeke suyuna güveni azalmış, özellikle kesintiler sebebiyle içme suyu sıkıntısı yaşanmıştır. Özellikle 1994 yılında İstanbul'da yaşanan susuzluk günlerinde büyükşehir belediyesinin geçici çözüm olarak Akdamla ismini verdiği uygulamada belirlenen su istasyonlarına tankerlerle getirilen suyun benzin pompaları ile halkın su taşımada kullandığı bidonlara dolum yapılması sağlanmıştır. Artan zorunlu ihtiyaç ve talep karşısında, belediyenin yetersiz kalması ve özel girişimcilerinde varlık göstermesi ile yaklaşık 1 yıl içerisinde İstanbul'da 3 bine yakın su istasyonu oluşmuştur. Bu istasyonlara getirilen sular İstanbul çevresinden ve Bursa'dan sağlanmaktadır. Özel sektörün su endüstrisine girmesi böylece başlamıştır. Oluşturulan bu istasyonlarda satılan açık su uygulaması; toplum açısından sağlıksız ve denetimsiz bir hal almış ve sağlık ile hijyen açısından sorunlarına yol açması ile acil önlem alınması gereken bir hale gelmiştir. Mevzuat dışı bir sektör haline gelen durumda, yer yer yasa dışı su satışı gerçekleştirenlerin eline geçtiği ve nitrat oranı yüksek, ağır metal barındıran, bulaşıcı hastalıklara sebebiyet veren bir hal aldığı söylenmektedir (Tosun, 2005; İlhan, 2011). Sağlık Bakanlığı ancak 18 Ekim 1997 tarih ve 23144 sayılı resmi gazetede yayınlanan "Doğal Kaynak Maden ve İçme Suları ve Tıbbi Suların İstihsali, Ambalajlanması ve Satışı Hakkında Yönetmelik" kapsamında, açıkta su satışını yasaklama yoluna gitmiştir. Ancak yönetmeliği uygulamaya geçirebilmesi için 6 ay süre ile uzatmaya gidilmiş ve açıkta su satışı ancak 1998 yılında sonlandırılabilmiştir. Getirilen, açıkta su satışı yasağı ve suyun üretim, şişeleme, satış, aşamalarına getirilen yasal düzenleme ile birçok yatırımcının endüstriye yatırım yapmasına sebebiyet vermiştir. Böylece, su artık cam ve polikarbonat (PC) damacanalarda ambalajlı halde tüketime sunulmaya başlanmıştır. Bu dönemde özellikle üst gelir gruplarının temin edebildiği; yurtdışından ithal edilen, arıtma sistemleri de kullanılmıştır. Ambalajlı su endüstrisine getirilen yasal düzenlemeler ile ilerleyen yıllarda büyük holdingler ve uluslararası şirketlerin ilgisinin

arttığı bir üretim alanı haline gelmiştir. Büyük ambalajlı damacana sular; bir süre sonra özellikle sunum bağlamında, otel, restoran, okul gibi alanlarda doğan talebi karşılamada yetersiz kalmış ve geri dönüşlü kaplar oldukları için hijyen kaygısı nedeniyle, oluşan endişeleri giderebilecek çözüm olarak kullan at şişeler üretilmeye başlanmıştır. Bu konuda, ilk girişimci olarak Yaşar Grubuna ait Pınar Su örnek verilmektedir. O dönemde Danone ve Sabancı Grubuna ait DanoneSa Hayat Su ve Asil Nadir Grubuna ait Niksar Ayvaz Su'da takip eden oluşumlar olarak geçmektedir. Endüstriye girişte asıl hedef orta doğu pazarı olarak belirlendi ise de beklenen talep bulunamaması üzerine iç pazara yönelim gösterildiği belirtilmektedir. Endüstriye ivme kazandıran bir diğer yasal düzenleme olarak ise, 25/07/2001 tarihli ve 24473 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "İçilebilir Nitelikteki Suların İstihsali, Ambalajlanması, Satışı ve Denetlenmesi Hakkında Yönetmelik" olmuştur. Bu yönetmelik kapsamında bir öncekinden farklı olarak; yer altı sularını (kuyu suyunu) işleyerek üretip satışa sunulmasına olanak tanınmış ve bu durum uluslararası meşrubat devleri, Coca Cola ve Pepsi Cola'nın işlenmiş içme suyu ruhsatı ile üretim yapmaya başlamasına sebebiyet teşkil etmiştir. 2007 yılındaki Türkiye genelinde oluşan su krizi ise endüstrinin 2. sıçrayış olarak tanımladığı, endüstri büyümesinin ve pazar payı artışının olduğu dönemini yaşamasını mümkün kılmıştır (Taşkın, 2009; Karakuş, 2014; Kızılaslan vd., 2014; Karakuş, Lorcu ve Demiralay, 2016).

1.4.2.1. Türkiye'de Ambalajlı Su Endüstrisi

Türkiye'de dünyanın birçok yerinde olduğu gibi, kentleşmenin fazla, kent nüfusunun yoğun olduğu bölgelerde ambalajlı su tüketiminin hızla arttığı görülmektedir. Türkiye'de su pazarında tüketimin en yoğun olduğu bölgeler sırasıyla % 48'lik pay ile Marmara Bölgesi, % 19 ile Ege Bölgesi, % 14 ile İç Anadolu Bölgesidir. Ambalajlı su kullanım pazarında Akdeniz Bölgesi % 12, Karadeniz Bölgesi % 4 ve Doğu Anadolu Bölgesi % 3 oranları ile sıralamayı takip etmektedir (Sarı, 2004: aktaran, Karakuş, 2014:80).

Ambalajlı su satın alma tercihleri açısından kullanımın en yoğun olduğu, İstanbul ve Ankara gibi illerde 19 lt.'lik damacana ürünlerin yaygın olarak tercih edildiği ve rekabetin en yoğun olduğu alanın da damacana satışı olduğu belirlenmiştir. Oransal olarak İstanbul'daki tüketicilerin % 75'i, Ankara'daki tüketicilerin ise % 30'u damacana

ambalajlı su tüketmektedirler (Ayabakan vd., 2007: aktaran, Karakuş, Lorcu ve Demiralay, 2016:107).

Tablo 3: Ambalajlı Su Endüstrisi için SUDER Verileri

	2015	2016	2017	2018	2019 (Tahmini)
Toplam Üretim (Milyar Litre)	10,9	11,3	11,7	12,1	12,5
Damacana (Milyar Litre)	6,4	6,4	6,4	6,5	6,6
PET & Cam Üretim (Milyar Litre)	4,5	4,9	5,3	5,6	6,0
Pazar Büyüklüğü (Milyar TL)	4,9	5,4	5,7	7,1	8,4
Kişi Başı Tüketim/Yıl	144	148	149	150	152
Büyüme %	2,5%	4,0%	3,1%	3,7%	3,5%
Toplam İhracat (Ton)	264.813	407.571	424.988	417.031	458.734
Toplam İhracat (Dolar)	41.850.959	64.184.317	66.297.121	62.326.984	68.559.682

Kaynak: Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER). (2020). *Ambalajlı su istatistik.* Erişim adresi: https://suder.org.tr/ambalajli-su/istatistik/ (Erişim tarihi: 12/06/2020).

Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER) verilerine göre, yukarıdaki tabloda genel durum özetlenmektedir. Son yıl olan 2018 verilerine göre, endüstrinin pazar hacmi % 3,7 büyüyerek 12,1 milyar lt.'ye ulaşmıştır. Bu payda % 1,7'lik büyüme ile damacana 6,5 milyar lt., % 6'lık büyüme ile pet üründe 5,6 milyar lt. şeklinde dağılım göstermiştir. Tonaj bazında; % 53 damacana, % 47 diğer ambalajlardan oluşmuştur. 2018 yılında endüstrinin toplam cirosu yaklaşık olarak 1,7 milyar TL'dir. Kişi başı ortalama tüketim 2018 yılında 80 lt. damacana ve 70 lt. pet su olmak üzere, toplam 150 lt. olmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) verilerine göre, 2018 yılında, ambalajlı su ihracatı 417.031 ton olup, toplam ciro 62.326.984 $ olmuştur. Ayrıca 2019 yılına dair beklentilerde tabloda yerini almıştır (suder.org.tr, 2020).

SUDER Başkanının, 2019 Temmuz'unda Milliyet gazetesine vermiş olduğu röportajda endüstrinin, kapasite kullanım oranın % 40 seviyelerinde olduğunu ve yaklaşık 15 bin kişiye istihdam sağladığını belirtmiştir. Türkiye'de ulusal ve yerel 200 markanın bulunduğu, bunlardan 20 markanın endüstri satışının % 60-70'ini gerçekleştirdiği, hiç bir markanın dominant bir pazar payının olmadığını, yerel markaların ise pazar paylarının % 1'i geçmediğini söylemiştir. Türkiye'nin 12 milyar litrelik hacimle; ABD, Çin, Hindistan, Meksika ve Endonezya gibi ülkelerin ardından 7. büyük ambalajlı su üreticisi konumunda olduğu değerlendirmesini yapmaktadır (Baş, 2019).

Ambalajlı su endüstrisinde ağırlığı olan, Danone, Pınar, Nestle ve Coca Cola gibi firmaların gıda sektöründeki diğer faaliyetlerinin tecrübe avantajını kullandıkları düşünülmektedir. Dikkat çeken bir durum olarak Danone'nin Hayat Suyu, Nestle'nin Erikli'yi, Pepsi'nin Aqua'yı aldıktan sonra markaların isimlerini değiştirmeyişleri satış düşürmeme yöntemi olarak görülmektedir. Günümüzde artan oranda, dünya içecek devlerinin, özellikle su kaynakları ve ambalaj atıkları gibi çevresel konularda oluşan algılarla mücadele etmek üzere, çeşitli kuruluşlara bağışlar yapmaları, su nötralitesi çalışmaları (Coca Cola) ve kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ürün ambalaj çeşitlendirmesine (Coca Cola-bitki şişe gibi) giderek imajlarını iyileştirme çabaları gösterdikleri düşünülmektedir (Tosun, 2005; İlhan, 2011; Yüce, Hasenpusch ve Erdoğan, 2012).

Tüm dünyada uzunca bir süredir, özellikle lokomotif olan otomotiv endüstrisi başta olmak üzere uygulanmakta olan, şirket-marka birleşmeleri stratejisi, ambalajlı su endüstrisinde de kendini göstermektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren yerli marka olan Erikli'nin Nestle tarafından satın alınması, 2013 yılında Danone'nin mevcut markası Hayat Su ile faaliyet gösterirken, su ve maden suyu üretimi yapan Sırma Grup adlı şirketin çoğunluk hissesini bünyesine katması, özellikle pazar payı yüksek olan markaların, uluslararası alanda faaliyet göstermekte olan büyük şirketler tarafından alınması ile iki markanın aynı şirket bünyesinde olmasına endüstrideki örneği teşkil etmektedir. Sabancı Holding GıdaSa bünyesinde ki Saka suda, önce Ülker Yıldız Holding'e, onunda kökeni olan çikolata ve bisküvi üretimine odaklanma stratejisi sebebi ile diğer gıda ürünleri üretiminden çekilmesi üzerine, markanın yeni sahipliğinin Dydo Drinco adlı Japon bir firmaya geçmesi, bir önceki örnek ile birlikte Türkiye'deki büyük pazar payına sahip markaların sahipliğinin uluslararası alanda faaliyet gösteren yabancı şirketlere geçmiş olması durumunu ortaya çıkarmaktadır.

1.4.3. Su Endüstrisinde Kullanılan Ambalaj Türleri Bakımından Değerlendirme

Su endüstrisinde kullanılan ambalajlar açısından değerlendirme yapılacak olursa, polikarbonat (PC)' tan üretilen damacana, polietilen teraftalattan elde edilen pet şişeler ve artık günümüzde depozitosuz olarak cam şişeler kullanılmaktadır.

Almanya haricinde hemen hemen her ülkede plastik ambalajlı ürünler cam olanlara göre daha fazla kullanılmaktadır. Almanya ve İngiltere gibi cam sanayinin güçlü olduğu ülkelerde dahi pet şişe tercihleri hızla büyüme göstermektedir.

Küresel olarak toplam tüketimin 1/3'ünü oluşturan damacana, başta Meksika olmak üzere birçok ülkenin tüketiminde büyük bir bölümü oluşturarak vazgeçilmez görülmektedir. Damacana endüstride giderek artan popülerliği ile liderlik yarışlarının yapılacağı bir alan olarak görülmektedir (Kudaka, 2012). Ayrıca 19 lt.'lik damacanaların kullanım kolaylığını sağlamak açısından sunulan pompa, sebiller ve adrese teslim olanağı damacana ambalajlı su tercihinin yaygın olmasının en etkili sebepleri arasında görülmektedir.

Polikarbonat (PC) damacanalar için yapılmış bazı çalışmalarda Bisfenol A (BPA) maddesinin suya geçişine olanak tanıdığı yönündeki sonuçlar tüketicileri huzursuz etmiş, fakat kayda değer bir tüketim azalması olduğu yönünde çalışmalara rastlanamamıştır.

Ülkemizde 2012 yılında Sağlık Bakanlığının yapmış olduğu, ambalajlı su denetimlerinin sonuçları kamuoyunda paylaşılmış, özellikle uygunsuz sular olarak tanımlanan markalar içerisinde damacana ambalajların önemli bir paya sahip olması, tüketicinin damacana suya olan güveninin önemli ölçüde sarsılmasına sebebiyet vermiştir.

Pet ambalajlarla ilgili yapılan henüz çok yeni gündeme gelen bazı çalışmalarda, pet ambalajdan suya plastikleştiricilerin geçişi olduğu ve bu maddelerin endokrin sistemi bozucu etki yarattığı yönünde haberlerin olduğu gözlemlenmektedir (Quattrini, Pampaloni ve Brandi, 2019).

Ayrıca günümüzde ambalaj atıklarının çevresel olarak birçok önemli sorunlara yol açtığı için özellikle pet ambalajların tüketimi yönünde endişeler vardır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığının bu yönde çalışmalarının mevcudiyetinden yer yer basında söz edilmekte ancak henüz yeni bir yasal düzenleme bulunmamaktadır.

1.4.4. Ambalajlı Su Tercih Nedenleri

Dünyada ve Türkiye'de ambalajlı suyun ortaya çıkışına baktığımızda ortak nokta sağlık olarak görülmektedir. Dünya'da şifalı olduğu gerekçesi ile şişelenmeye başlayan su,

Türkiye'de içme suyu temininde ortaya çıkan sağlık sorunları nedeniyle şişelenerek satışa sunulmaya başlanmıştır.

Günümüzde yapılan araştırmalar ve çeşitli anket sonuçlarında, dünyanın çeşitli ülkelerinde ve Türkiye'de, halen tüketiciler ambalajlı su tercihlerinin dayanağı olarak birincil sebeple sağlıklı su tüketme isteklerini dile getirmektedirler. Bunun kökeninde de şebeke suyuna güvensizlik yatmaktadır. Ambalajlı suyun geldiği durumda cam ya da özellikle ve çoğunlukla pet şişedeki suyun görsel olarak berrak olması, bulanıklık barındırmaması, temiz su algısını oluşturmakta ve endüstrideki işletmelerinde reklamları genellikle bu yönde olmaktadır. Bu sebeple artık ambalajlı su, tüketici algısında berrak, temiz ve dolayısıyla sağlıklı sudur. Bu öncelik sağlandıktan sonra suyun özelliklerinin ön plana çıktığı daha lezzetli olması, tat, koku, renk bakımında istenilen kalitede olması tercih faktörlerinin önemlileri arasındadır. Daha sonra tüketiciler rahat erişim ve maliyet faktörlerini tercihlerini belirlemede etken olduğunu belirtmişlerdir. İşlenme tekniği, üretim süreci, marka, reklam, pazarlama faaliyetleri, promosyonlar gibi faktörler çalışma bulgularının son sıralarında yer alan etkenlerdir. Ambalaj tasarımının tercihe bir etken oluşturma oranı düşük olmakla birlikte bazı ülkelerde daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Ambalajlı su tüketiminde gelir düzeyi önemli bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Gelir düzeyi arttıkça ambalajlı su tüketimine olan eğilimde artmaktadır. Eğitim düzeyindeki artışta tüketim alışkanlığının artmasındaki bir diğer parametredir.

(Ayabakan vd., 2007; İtikat Tümer, Birinci ve Yıldırım, 2011; Karakuş, Lorcu ve Demiralay, 2016; Karakuş, 2014; Kızılaslan vd., 2014; Ener, vd., 2017; Çiner, 2017; Özcan, 2016; Ward vd., 2009).

Ambalajlı sularda pH ve mineraller bakımından üstün özellikli sunulan sular artık daha fazla reklam konusu olmakta ve tercih nedenleri arasında sayılmaktadır. Yüzyılın dünya trendlerine paralel olarak Türkiye'de de su sağlıklı yaşamla özdeşleştirilmekte, bu yönde yapılan çalışmalar özellikle doktorların tavsiyeleri doğrultusunda asitli içeceklerden uzaklaşmak ve içecek türleri arasında su tüketiminin artması gerekliliğin savunulması ile birlikte ambalajlı su giderek önem kazanmaktadır. Günümüzde popüler olan detoks içecekleri gibi sağlık ve diyet yaklaşımlı beslenme anlayışları yansıması olarak, Pınar Su markasının yeni üretmiş olduğu, fonksiyonel gıda olarak doğal kaynak

suyundan üretilmiş çeşitli, vitaminli, meyveli sular ile endüstrinin tüketicinin güncel yaklaşımlarına hitap edebilmeye ve pay alabilmeye çalıştığı görülmektedir. Yaşam standartlarının artması ile birlikte sağlıklı yaşama eğilim artmakta ve bu bilinç ile hareket eden toplumda ambalajlı suyun özellikleri de daha fazla dikkat edilir olmakta ve tercih oranını etkiler bir hal almaktadır. Özellikle cam ürünler; hem endüstride, hem de tüketici açısından prestij ürünü olarak algılanmaktadır.

Özcan'ın (2016) "Ambalaj tasarımının suyun algısına etkisi'' adlı makalesinde değindiği üzere, suyun kıt olduğu veya erişimin mümkün olamadığı coğrafyalarda, Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde birinci basamakta yer alıp fizyolojik gereksinim olarak görülmektedir. Ancak dünyada, günümüzde su artık bazı ülkelerde, özellikle git gide artan yaşam kalitesi, gelir düzeyi ve sağlık bilinci ile piramidin üst basamaklarında yer alan, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimine de hizmet ettiği görülmektedir (Özcan, 2016).

1.4.5. Türkiye'nin Doğal Kaynak ve Doğal Mineralli Su Potansiyeli

Türkiye; Alp Himalaya organik kuşağında yer alan, zengin maden suyu ve içme suları kaynaklarına sahiptir. Doğal kaynak suyu rezervleri bakımından ülkemiz dünyanın en zengin 3. ülkesi olarak geçmektedir. Ülkemizdeki maden suları mineral konsantrasyonları açısından da yüksek değerlere sahiptir. Türkiye yer altı suları açısından ise fakir olup, gelecek 40 yıl içerisinde çölleşme tehlikesi olduğu söylenmektedir. Çölleşmeye en önemli etken olarak yer altındaki sularda azalma gösterilmektedir. Basında son dönemde sık yer alan obrukların çok arttığı haberleri de maalesef bu endişeyi desteklemektedir.

Türkiye'de doğal kaynakların yoğun olduğu bölgeler olarak, Sakarya ve Bursa başta olmak üzere, Doğu Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri gösterilmektedir. Ülkenin diğer bölgelerinde de kaynak suları olmakla birlikte, debilerinin düşük olduğu bilgisi yer almaktadır (Tosun, 2005; Kudaka, 2012; suder.org.tr, 2019).

Şekil 6: Türkiye'de Şişelenmiş Su Endüstrisinde Kullanılan Kaynaklar

Kaynak: Oymak, F. O. (2011). *Aydın ilinde tüketilen şişelenmiş suların mikrobiyolojik kalitesi üzerine bir çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.

1.4.6. Ambalajlı Suların Yönetmelik Açısından Tanımları

Ambalajlı su endüstrisinde, ilgili yönetmelikler çerçevesinde üretilip satışa sunulan, doğal kaynak suyu, içme suyu ve doğal mineralli suların yönetmeliklerinde yer alan tanımları aşağıda verilmiştir.

1.4.6.1. İnsani Tüketim Amaçlı Su

Orijinal haliyle ya da işlendikten sonra, dağıtım ağı, tanker, şişe veya kaplar ile tüketime sunulan içme, pişirme, gıda hazırlama ya da diğer evsel amaçlar için kullanılan bütün sular ile suyun kalitesinin, gıda maddesinin nihai halinin sağlığa uygunluğunu etkilemeyeceği durumlar haricinde insani tüketim amaçlı ürünlerin veya gıda maddelerinin imalatında, işlenmesinde, saklanmasında veya pazarlanmasında kullanılan bütün suları içerir (İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik, 2005).

1.4.6.2. Kaynak Suyu

Jeolojik koşulları uygun jeolojik birimlerin içinde doğal olarak oluşan, bir veya daha fazla çıkış noktasından yeryüzüne kendiliğinden çıkan veya teknik usullerle çıkartılan ve bu Yönetmeliğin 36. maddesinde izin verilenler dışında her hangi bir işleme tabi tutulmaksızın Ek-1' deki nitelikleri taşıyan, etiketleme gerekliliklerini karşılayan ve satış amacı ile ambalajlanarak piyasaya arz edilen yer altı sularını kapsar (İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik, 2005).

1.4.6.3. İçme Suyu

Jeolojik koşulları uygun jeolojik birimlerin içinde doğal olarak oluşan, bir çıkış noktasından sürekli akan veya teknik usullerle çıkarılan ve Bakanlıkça uygun görülen dezenfeksiyon, filtrasyon, çöktürme, saflaştırma ve benzeri işlemler uygulanabilen ve parametre değerlerinin eksiltilmesi veya arttırılması suretiyle Ek-1'deki parametre değerleri elde edilen, etiketleme gerekliliklerini karşılayan ve satış amacı ile ambalajlanarak piyasaya arz edilen yer altı sularını içerir (İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik, 2013).

1.4.6.4. Doğal Mineralli Su

Yerkabuğunun çeşitli derinliklerinde uygun jeolojik şartlarda doğal olarak oluşan, bir veya daha fazla kaynaktan yeryüzüne kendiliğinden veya teknik usullerle çıkartılan, mineral içeriği, kalıntı elementleri ve diğer bileşenleri ile tanımlanan, her türlü kirlenme risklerine karşı korunmuş bu Yönetmeliğin 5., 6. ve 7. maddelerinde belirtilen özellikleri haiz olan ve 8. madde gereği onaylanan yeraltı sularını, ifade eder (Doğal Mineralli Sular Hakkında Yönetmelik, 2010).

Sağlık Bakanlığı resmi web sitesinde ambalajlı suları aşağıdaki gibi tanımlamaktadır.

"Ambalajlı sular; Doğal kaynak suları, doğal mineralli sular ve içme suları olarak isimlendirilmektedir. Doğal Kaynak sularında ozonlama, doğal mineralli sularda ozonlama ve florürün uzaklaştırılması için aktif alüminyum kullanımı dışında dezenfeksiyon vb. herhangi bir işlem uygulanamamaktadır. İçme sularına ise dezenfeksiyon vb. uygulamalar dahil her türlü işlem uygulanabilmektedir." (hsgm.saglik.gov.tr, 2020).

1.4.7. Ambalajlı Su İle İlgili Türkiye'de Yürürlükteki Mevcut Yasal Durum

Avrupa Birliği uyum süreci çerçevesinde 1997 ve 2001 yıllarında çıkarılan yönetmelikler yürürlükten kaldırılmış ve Resmi Gazetede yayımlanan 01.12.2004 tarih ve 25657 sayılı "Doğal Mineralli Sular Hakkında Yönetmelik" ve 17.02.2005 tarih ve 25730 sayılı "İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik" yürürlüğe girmiştir. İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik, 2006, 2009, 2013, 2014, 2015, 2016 yıllarında çeşitli ek ibare ve ek maddeler ile revize edilmekle birlikte, 2020 yılı Haziran ayında halen yürürlükte olan yönetmeliktir. Benzer şekilde Doğal Mineralli Sular Hakkında Yönetmelikte 2005, 2006, 2009, 2010, 2013, 2014, 2016 yıllarında çeşitli ek ibare ve ek maddeler ile revize edilmekle birlikte, 2020 yılı Haziran ayında halen yürürlükte olan yönetmeliktir.

Türkiye'de Sağlık Bakanlığı 2020 yılı Nisan ayındaki son verilerine göre, ülke genelinde 357 adet bakanlık ruhsatlı su markası bulunmaktadır. 357 adet marka bu sayıda tesisin bulunduğu anlamına gelmemekte, aynı tesiste ilgili yönetmelik hükümlerinin sağlandığı koşullarda, birden fazla marka için üretim yapılabilmektedir (hsgm.saglik.gov.tr, 2020).

Türkiye'de işletilen kaynakların yanı sıra, İstanbul Ticaret Odası (İTO) verilerine göre, envanteri yapılmış, işletilmeyen potansiyel 325 adet kaynak suyunun olduğu tespit edilmiştir (Tosun, 2005).

Ambalajlı su endüstrisinde yer alan firmalar; 16.12.1960 tarihli ve 167 sayılı Yeraltı Suları Hakkında Kanunu'nun 4. maddesinin 3. fıkrasına uyarınca faaliyet gösterirler. 3. Fıkraya göre, "Kuyu açan kimse, bulunan suyun ancak kendi faydalı ihtiyaçlarına yetecek miktarını kullanmaya yetkilidir" şeklinde olup firmaların faaliyeti ticari olduğu için faydalı miktarı aşan şeklinde değerlendirilmektedirler. Bu bağlamda araziler devlet hüküm ve tasarrufunda olduğu için firma bazında su temin işlemleri Milli Emlak Genel Müdürlüğünce ve kuyu açılması durumunda Devlet Su İşlerince yürütülmektedir. Ancak belirleyici olan endüstrinin artan ihtiyacı, 2003 yılında ilgili fıkraya ekleme yapılarak, faydalı ihtiyacı aşan durumlarda İl Özel İdarelerince kiraya verileceği şeklinde düzenlemeye gidilmiştir. Özellikle Büyükşehirlerde İl Özel İdarelerinin kapatılması ile bu yetki Valilik ve Belediyeler olan yerel yönetimlere devredilmiştir (Taşkın, 2009).

Belediyelerin su hizmetlerini ayrı bir çatı altında verdiği düşünülürse bu yetki genellikle yerel su yönetimi için kurulmuş belediye şirketlerine verilmiş bulunmaktadır. Günümüzde bazı belediye şirketlerinin kendi bünyelerinde faaliyet gösteren ambalajlı su üretim tesis ve markaları da mevcuttur. Ayrıca ilgili yasaklar uyarınca, su kaynağın bulunduğu arazi sahibi şahıs ise, su kaynağın sahibi olarak da görülmekte ve hakları arsa sahibi şahsa ait olmaktadır. Ancak kendi ihtiyacı kadar kullanacağı durumda, getirilen yeni düzenleme ile ticarete konu olacak miktar söz konusu ise kaynak devletin sayılıyor ve kiralama ile ticari olarak devletin işletmesine girmiş olmaktadır.

Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER) in web sitesinde de yer verdiği endüstri ile ilgili mevzuatlar genel kapsamda aşağıdaki gibidir (suder.org.tr, 2020):

- 5996 Veteriner Hizmetleri Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu
- 2464 Belediye Gelirleri Kanunu
- 5302 İl Özel İdaresi Kanunu
- 167 Yeraltı Suları Hakkında Kanun
- 4916 Çeşitli Kanunlarda ve Maliye Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun
- 5686 Jeotermal Kaynakları ve Doğal Mineralli Sular Kanunu
- Jeotermal Kaynakları ve Doğal Mineralli Sular Kanunu Uygulama Yönetmeliği
- Doğal Mineralli Sular Hakkında Yönetmelik
- İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik
- Sağlık Bakanlığınca Yapılacak Piyasa Gözetimi ve Denetiminin Usul ve Esasları hakkında Yönetmelik
- Ambalajlı Su Satış yerleri ile Ambalajlı Su Nakil Araçlarının Tabi Olacağı Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ
- Türk Gıda Kodeksi Gıda İle Temas Eden Madde ve Malzemeler Yönetmeliği
- Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği
- 2782 Çevre Kanunu
- Geri Kazanım Katıllım Payına İlişkin Yönetmelik

Sonuç

Bölümde yaşamın sürekliliği için çok önemli, olmazsa olmaz bir doğal kaynak olan suyun önemine değinilerek, ilgili yazında farklı disiplinlerdeki su ile ilgili bilgi ve verilere yer verilmiştir. Oluşturulan bu arka plan bağlamında su kaynaklarının stratejik önemine dair elde edilen bilgiler ile bu bölüm tartışması tamamlanarak, 2. bölümün tartışma sorusu olan *"su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nasıl açıklanabilir?"* sorusunun yanıtına, su endüstrisinin stratejik öneminin açıklandığı bu bölümde bir alt yapı oluşturulduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM 2: REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN DAYANAKLARI, KAYNAKLARA DAYALI GÖRÜŞ

Giriş

Bu bölümde *Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nasıl açıklanabilir?* sorusunun yanıtı olabilmesi amaçlanan literatür araştırmasını rekabet ile ilgili kavramlarına değinilecektir. Öncelikle rekabetin tanımını yapan çeşitli kaynaklara yer verilecek ve rekabetin sağladığı faydalar ekonomik, sosyal ve siyasal boyutlarıyla ele alınarak açıklanmaya çalışılacak ve bölüme zemin hazırlanmış olacaktır. Aynı endüstride faaliyet gösteren firmaların bazıları daha başarılı iken bazılarının rekabette neden geride kaldıklarını açıklayabilmek üzere, ilgili yazındaki rekabet üstünlüğü konusunda stratejik yönetim ekolleri ve araştırmamız bağlamında özellikle Kaynaklara Dayalı Görüşe dair kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet, en genel anlamdaki tanımıyla, Türk Dil Kurumu'na göre "Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019)

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 3. Maddesine göre rekabet, "Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış" olarak tanımlanmaktadır (rekabet.gov.tr, 2019).

Adam Smith'e göre rekabet, müşteri beğenisini kazanabilmek için işletmeler arasındaki savaş olarak tanımlanmakta ve rekabetin ekonominin düzenlenebilmesinde gizli bir el gibi işlev görmekte olduğu görüşünü ileri sürmüştür (Uçkun, 2010:aktaran, Irk ve Döven, 2018:138).

Porter (2008)'a göre ise "rekabet insan uğraş alanlarının çoğunda daha iyiyi başarmada toplumun en etkili güçlerinden biri" şeklinde tanımlamıştır. Tanımlara dikkatle bakıldığında görülmektedir ki rekabet sadece firmaları ilgi alanındaki bir konu değildir. Firmalar rekabetlerine konu olan, üretmiş oldukları mal ve hizmetleri iyileştirerek, tüm topluma yararda sağlamaktadırlar (Irk ve Döven, 2018).

Rekabet birçok farklı amaçla, farklı unsurları vurgulanmak suretiyle tanımlanan, iktisadi, siyasi ve sosyal boyutlar bağlamında kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkkan'a (2019) göre "rekabet; en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış" olarak tanımlanmaktadır. Tanıma göre beş hususun vurgulandığına dikkat çekilmektedir; kısaca değinecek olursak, rekabet için bir amacın olması ve başkalarının bu amacı zora sokması gerekmekte, örneğin iktisadi alanda kar, siyasi alanda oy maksimizasyonu gibi. İkinci hususta kural ve kısıtlamalar ile rekabet ortamına girişlerin engellenmesi, zorla saf dışı bırakma, hâkim durumun kötüye kullanılması, rakiplerin anlaşarak hile yapması yasaklanarak, özgür bir rekabet ortamının yaratılmasının, hileleri veya haksız rekabeti önlemesi gerekliliğine değinilmektedir. Üçüncü olarak vurgulanan husus; temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınması gerekliliği ile örneğin iktisadi anlamda, girişim ve mülkiyet özgürlüğü gibi durumlarda şeffaflığında olması rekabet ortamı için önem taşımaktadır. Dördüncü hususta; özellikle devletin kişi ve kurumlara ayrıcalık yapması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Son hususta değinilen ise, rekabette oyuncu sayısının fazla olması gerekliliği, aslında bazen tek oyuncuda olsa, oyuna giriş serbestisi sebebiyle olası giriş ihtimalleri ile rekabet baskısının varlığı olmalıdır (Türkkan, 2019).

Türkkan, "Rekabet Yasasında Rekabetin Tanımının Değiştirilmesi İhtiyacı" adlı çalışmasında yukarıda bahsi geçen 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunda yer alan tanımın günümüz gereklilikleri doğrultusunda revize edilmesi gerektiği görüşünü paylaşmaktadır. Şöyle ki ilgi maddenin "Rekabet, mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında toplumsal refahı arttırmaya yönelik özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan, kamunun piyasa yetersizliklerini giderme dışında müdahil olmadığı bir yarıştır" şeklinde düzenlenerek nihai ve yol gösterici özelliği yüksek olan bir tanım halini alması gerektiği düşüncesini taşımaktadır. Burada vurgulamak istediği hususun ilki, rekabetin amacının belirtilmediğinden hareketle "Toplumsal refahı arttırmaya yönelik" ifadesine yer verilmesi gerektiği görüşüdür. İkinci husus ise, belirsizlik yaratan, kamu müdahalelerinin rekabeti kısıtlayabilecek

etkilerinden hareketle "kamunun müdahil olmadığı" şeklinde bir vurgunun yapılması gerektiği şeklindeki görüşüdür (Türkkan, 2019).

Rekabet kavramı, iktisat, siyaset, sosyal, spor gibi birçok disiplinde kullanılmakla birlikte, hem ekonomi sebebiyle ek çok kullanım alanı olması, hem de konumuz bağlamında iktisadi rekabet olarak değinilmektedir. İktisadi rekabet kapsamındaki görüşler, Klasik Görüş, Neoklasik Görüş, Schumpeteryan Rekabet Görüşü, Avusturya Okulu Görüşü, Endüstriyel Organizasyon Teorisi ve Yarışmacı Piyasa Teorisi olarak çeşitlenmektedir (Köseoğlu, 2007). Yalnız kapsam gereği çalışmamız içerisinde görüşlerin detaylarına değinilmeyecektir.

Rekabet işlevi gereği, hemen hemen tüm tanımlarda bahsedildiği gibi, kişiler, firmalar gibi rekabet içerikli tüm alanlarda bulunan oyuncuların, olmazsa olmazlığına vurgu yapmaktadır. Rekabet rakiplerin bulunduğu ve güçlü olduğu durumlarda, kişileri ve firmaları daha iyisini gerçekleştirmeye, üretmeye sev ederken, genel anlamda sistemin iyileşerek sürekliliğinin sağlanmasına da hizmet etmektedir.

2.1.1. Rekabet Ortamından Beklenen Faydalar

Rekabet olgusu, toplumla bu kadar iç içe çoğu alanda mevcutken, fayda sağladığı önemli alanlar olarak, ekonomik, siyasal ve sosyal alanlardan önemle bahsetmek mümkündür. Rekabetin bu üç alandaki yararlarına aşağıda kısaca değinelim.

2.1.1.1. Ekonomik Olarak Sağladığı Faydalar

Rekabetin beklenen en temel faydası ekonomik fayda olarak görülmektedir. Ekonomiyi etkilemesiyle umulan faydalar, üretimde verimliliğin sağlanması, kaynakların dağılışında verimlilik, teknolojik gelişmelere katkı olarak üç başlık altında incelenebilmektedir (Köseoğlu, 2007; Türkkan, 2019).

2.1.1.1.1. Üretimdeki Verimlilik

Ekonomide rekabet faydasının en önemli unsuru olarak üretim verimliliği görülmektedir. Tam rekabet piyasasında yer alan rakiplerin, fiyatı belirleme güçleri olmadığı için, üretim maliyetlerini mümkün olan en aşağı seviyeye çekerek rekabet ortamında varlığını sürdürme veya maksimum karı elde etmesine üretim verimliliğini arttırmak olanak tanımaktadır. Bu durum üretim sürecinde kullanılan kaynaklarında

tasarruflu kullanılmasına sebebiyet verdiğinden, kaynakların sürekliliği ve toplum faydası açısından önem taşımaktadır (Köseoğlu, 2007; Türkkan, 2019).

2.1.1.1.2. Kaynakların Dağılımındaki Verimlilik

Kaynakların sonsuz miktarda olmayışı sebebiyle, nasıl dağılım göstereceği önem taşımaktadır. Bu sebeple firmalar tüketicilerin talep düzeylerine göre, uygun alanda arz oluşturduklarında, kaynaklarda ilgili alana yönlendiğinden verimli kullanılmasına olanak tanınmış olacaktır (Köseoğlu, 2007; Türkkan, 2019).

2.1.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Yukarıda bahsi geçen üretim ve kaynak kullanımında sağlanan verimlilik statiktir. İşletmelerin uzun süre rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yapmış oldukları teknolojik yatırımlar dinamik verimlilik sağlamaktadır. Rekabet burada işletmeleri teknolojik gelişmeye ayak uydurma olanağı tanıması bakımından fayda sağlamaktadır. Rekabetçi firmalar piyasada varlığını sürdürebilmek için ürünlerini geliştirmek, farklılaştırmak gibi seçeneklere başvurmak durumundadırlar. Bunun için arge ve teknolojik yatırımlar yaparak kendilerini geliştirmiş olma zorunluluğu ile rekabet ortamında yer almaları sürdürebilmektedirler. Fakat tekel piyasalarda bu durum oluşmadığı için, tam rekabet piyasasındaki ürün ve işletme verimlilik artışına sebep olacak teknolojik yatırımlara ihtiyaç uyulmamakta ve bu monopol piyasada fayda ve gelişme sağlanmayacaktır. Teknoloji işletmelerin tüm fonksiyonlarını etkileyerek avantaj sağlar (Köseoğlu, 2007; Türkkan, 2019).

2.1.1.2. Sosyal Alanda Sağladığı Faydalar

Rekabetten sosyal alanda sağlanabilecek fayda ekonomik alanda sağlanan fayda ile mümkün olabilmektedir. Ekonomik faydalar olarak sağlana ürünün en düşük kaynakla üretilip, en iyi kalitede ve en uygun fiyata satılması durumunda oluşan fayda aynı zamanda toplum refahını arttırıcı etki ile sosyal bir fayda olarak da görülmektedir. Ekonomik faydaların tüketiciyi ve rekabet eden oyuncuları koruması sosyal faydanın da gerçekleşmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda bir hususta; tam rekabet piyasası ile sağlanan ekonomik faydalar ile oluşan çeşitlilik tüketiciye seçme özgürlüğü sağlamaktadır. Üretici açısından ise rekabet ortamının bulunduğu oligapol durumda piyasaya girme özgürlüğü sunmaktadır. Tekel piyasaların hâkim olduğu ekonomilerde

bu üretici ve tüketici faydalarının, dolayasıyla ekonomik ve sosyal faydaların sağlanması mümkün görülmemektedir (Köseoğlu, 2007; Türkkan, 2019).

2.1.1.3. Siyasal Alanda Sağladığı Faydalar

Demokrasinin doğal sonucu olarak rekabete dayalı sistemler görülmektedir. Piyasa mekanizmalarının rekabete dayalı olması, siyasi demokrasi içinde, temel ve güvence olarak değerlendirilmektedir. Aksi durumda oluşan tekel bir ekonomi ile rekabet ortamının ortadan kalkması iktisadi çok sesliğin yok olması anlama gelmektedir. Bu durumda ekonomiyi elinde tutan monopollerin siyasi söz sahibi olma isteklerinin önene geçilemez bir durum oluşmaktadır. Bu ise elbette ki tercih edilir bir durum olmamaktadır. Zira bu durumda toplum için ekonomik olarak sağlanamayan fayda dolayısıyla sosyal olarak da sağlanamamakta ve siyasi olarak demokrasinin olmayışı da toplumun tüm özgürlüklerinin ve hatta insan haklarının kısıtlanmasına sebebiyet verebilecek çok olumsuz bir durum oluşturmaktadır (Köseoğlu, 2007; Türkkan, 2019).

2.2. Rekabet Üstünlüğü

Smith ve Flanagan (2011)'a göre rekabet üstünlüğü "sizi sürünün geri kalanından ayıran, şirketinizi ayakta tutan ve büyümesini sağlayan şeydir" (Irk ve Döven, 2018).

Geleneksel anlamda rekabet üstünlüğü kavramı, aynı endüstri alanında faaliyet gösteren bir organizasyonun diğer bir organizasyondan daha üstün bir performans göstermesine olanak tanıyan özelliği olarak ifade edilmektedir (Kay, 1993; Porter, 1980: aktaran, Geyik, 2006: 55). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği ise; organizasyonun rekabet gücünün, geleceğe yönelik tanımlanmamış bir süre boyunca, korunması becerisi olarak değerlendirilmektedir (Geyik, 2006).

Hoffman'a (2000) göre; literatürde yer alan rekabet kavramı ile ilgili ilk çalışmalar olan Alderson, (1937- 1965), Hamel ve Prahalad (1989), Dickson'ın (1992) çalışmaları sürdürülebilir rekabet avantajı kavramına öncülük etmiştir. İlk kez sürdürülebilir rekabet avantajı fikri; 1984 yılında Day'in rekabet üstünlüğünü sürdürmeye yardımcı strateji türleri önerdiği zaman doğmuştur. "Sürdürülebilir rekabet avantajı" terim olarak ise ilk kez, Porter (1985) tarafından sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilmesi için uygulanabilecek strateji türleri çalışması ile ortaya konulmuştur. 1991 yılında Barney'nin çalışmasında yapmış olduğu "Bir firmanın mevcut ya da potansiyel

rakiplerinden farklı olarak ve yine rakipleri tarafından taklit edilemeyecek değer yaratan bir stratejisi olduğunda sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir" tanımı sürdürülebilir rekabet avantajı kavramına ilişkin yapılmış olan en yakın tanım olarak değerlendirilmektedir. Rumelt'e (2003) göre; rekabet avantajı kavramı strateji literatürü kapsamında değerlendirildiğinde ortak vurgusunun değer yaratmak olduğu görülmekle birlikte, değer yaratmanın ne zaman ve kimin sayesince sağlanabileceği hususunda bir uzlaşı bulunmadığı düşünülmektedir (Geyik, 2006).

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için temel ve tamamlayıcı bileşenlerden söz edilmektedir. İşletmeyi başarıya taşıyacak farklılıklar yaratılması ve bunların başarılı bir şekilde uygulanması, temel bileşen olarak görülmekte ve değer üretme, yenilik yapma, yaratıcılık bu bileşen kapsamında sayılmaktadır. Genel olarak işletmeler için uyulması gerekli ilkelerin ortaya konması ve işletmenin nereye ulaşması gerekli konusunun zorunluluğunu niteleyen ise tamamlayıcı bileşenlerdir ve rekabet üstünlüğü sağlamada tamamlayıcı bileşen kurumsal itibar olarak değerlendirilmektedir (Papatya, 2007: aktaran, Öncel, 2010:51,52).

Rekabet, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejik yönetimin temel kavramlarıdır. Bu kavramlar bağlamında stratejik yönetim yazınında literatüre bakıldığında; kavramların gelişimine öncülük eden birçok ekol mevcuttur. Çalışmamızda bunlardan en çok gelişip, değişen, zenginleşerek genişleyen yazında en etkili olduğu kabul edilen Mintzberg'in on okuluna çok kısaca değinerek çalışmanın devamında yer alacak stratejik yönetim yaklaşımı olan Kaynaklara Dayalı Görüş'e zemin hazırlanacaktır.

Sarvan vd. (2003)'ne göre; stratejik yönetim bağlamında incelenen yazının farklı dönemlerinde ortaya çıkan tabloda Mintzberg vd. (1998) nin on okulunda;

1) "Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma süreci olarak tanımlarken
2) Planlama Okulu biçimsel bir süreç
3) Konumlandırma Okulu analitik bir süreç
4) Girişimcilik Okulu bir vizyon yaratma süreci

5) Bilişsel Okul zihinsel bir süreç
6) Öğrenme Okulu ortaya çıkan bir süreç,
7) Güç Okulu bir müzakere süreci
8) Kültür Okulu ortaklaşa bir süreç,
9) Çevre Okulu tepkisel bir süreç
10) Biçimleşme Okulu bir dönüşüm süreci" olarak betimlenmektedir (Sarvan vd., 2003).

Bu okullardan; Tasarım, Planlama ve Konumlandırma okulu öngörücü yaklaşım sergilemekte, Girişimcilik, Bilişsel, Öğrenme, Güç, Kültür ve Çevre Okulları betimleyici, biçimleşme okulu ise hem öngörücü, hem betimleyici bir yaklaşımla diğer dokuz okulu da bütünleştirici bir kapsamdadır (Sarvan vd., 2003)

Strateji belirlemede sürecin araştırılması ve kavranması söz konusu olduğunda; sadece bir okulun bakış açısı ile değerlendirme, çok basitleştirme dolayısıyla yetersiz kalabilme sonucuna ulaşma riski barındırmaktadır. Karmaşık, istikrar barındırmayan bir çevrede, faaliyette bulunan organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlaması süreci, karmaşık etkenleri barındırması gereken karmaşık bir süreç olarak tasavvur edilmekte ve bu durumun farklı okulların bakış açılarını kapsayan bir yaklaşımın birlikte kullanılması ile analiz edilebileceği görüşü paylaşılmaktadır (Sarvan vd., 2003).

Barca ve Esen'e (2012) göre; "Kar amacı güden tüm işletmeler için rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak temel amaçtır." Ve yazarlar "*Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar*" adlı çalışmalarında; günümüz koşullarında rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürmede temel olarak iki görüşün varlığından söz etmektedirler. İlk olarak Porter'ın öne sürdüğü Pozisyon Yaklaşımı (Okulu) ve ikinci olarak ise Wernerfelt ile başlayan ve daha sonra Hamel, Prahalad, Barney ve Rumelt gibi yazarlarında katkısıyla oluşan Kaynaklara Dayalı Yaklaşımdır. Pozisyon Okulun temel varsayımına göre; işletmeler rakiplerine karşı nasıl bir rekabet stratejisi izlemelidir sorusu üzerinde durulur. Bunun için Porter'ın jenerik stratejileri olarak adlandırılan; Toplam Maliyet Liderliği, Farklılaşma ve Odaklanma stratejilerinden seçim yaparak uygulayan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği

görüşü paylaşılmaktadır. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda ise; Porter'ın Pozisyon Okulunda bahsettiği endüstri güçlerinin varlığının yanı sıra, rekabet avantajının asıl kaynağı olarak işletmelerin kendilerine özgü kaynak ve kabiliyetlerinin ön plana çıktığı görüşü mevcuttur (Barca ve Esen, 2012).

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimini kaleme aldığı bir başka çalışmasında Barca (2005) stratejik yönetim çalışmalarını; içeriğe ve sürece yönelik olarak ayırmaktadır. İçeriğe yönelik çalışmalarda, organizasyonların stratejik olarak aldıkları pozisyonlara, firmanın endüstride gösterebileceği rekabet üstünlüğü için gerekli koşullara, bulunduğu endüstrideki pazar bileşenlerine, pazarda mevcut rekabet davranışlarına, çevresel güçler karşısında firmanın nasıl konumlanması gerektiği gibi stratejinin içini doldurduğunu belirttiği konulara yoğunlaşırken, içeriğe yönelik çalışmaların stratejinin "ne" si ile ilgilendiği görüşünü paylaşmaktadır. Sürece yönelik çalışmalarda ise, odak noktası olarak organizasyonların yönetim sistemleri ve karar süreçlerinin stratejik pozisyonlarını belirlemede nasıl bir etki yarattığını ve strateji pozisyonlarının etkili olabilmesi için nasıl şekillendirdiklerini, organizasyonların sistem ve süreçlerini çevreye uyumlu bir hale getirebilmek için nasıl değiştirdiklerini açıklamaya çalışırken, özetle stratejinin "nasıl"ı ile ilgilendiğini söylemektedir.

İçeriğe yönelik çalışmaların temelinde ekonomi disiplininden yararlanarak, strateji belirlerken bilinçli ve akılcı insana odaklanmakta, sürece yönelik çalışmalarda ise, sosyoloji, siyaset, davranış bilimleri, örgüt kuramı, psikoloji gibi alanlardan yararlanıp, odağına bireyi, grupları, güç dengelerini, sınırlı rasyonalite kavramları gibi insan doğasının ve kurumsal ilişkilerin strateji belirlemede dikkate alındığı tespitinde bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında içeriğe ve sürece yönelik dört okuldan söz etmekte, Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okulu İçeriğe Yönelik, temel niteliklerine göre ele aldığında Planlama ve Öğrenme okullarını da Sürece Yönelik Okullar olarak değerlendirmektedir. Stratejik yönetimin temel sorunsalı olarak ifade edilen "İşletmelerin uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamalarındaki başarıları nasıl açıklanabilir?" sorusuna yanıt teşkil etmesi açısından yukarıda bahsedilen İçeriğe Yönelik Okular doğrudan, Sürece Yönelik Okulların ise dolaylı olarak yanıtını verdiği kanaatini yazar çalışmasının son bölümünde paylaşmaktadır (Detaylar için Bkz. Barca, 2005:26). Bu bağlamda dört okulun bu soruya verdiği yanıtları kısaca özetlemek üzere aşağıdaki tabloyu oluşturabiliriz.

Tablo 4: Strateji Belirleme Sürecinde Okulların Yaklaşımı

Strateji Belirleme Sürecinde	**İşletmelerin uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamalarındaki başarıları nasıl açıklanabilir?**	Rekabet Avantajının Kaynağı	Rekabet Avantajının Sürdürülebilirliği
İçeriğe Yönelik Okullar	Pozisyon Okulu	Pazar pozisyonu	Giriş- çıkış engelleri
	Kaynaklara Dayalı Okul	Temel yetkinlikler	Taklit engelleri
Sürece Yönelik Okullar	Planlama Okulu	Pazar fırsatlarından yararlanmayı planlama	Değişen pazar koşularına uyumu planlayabilme
	Öğrenme Okulu	Rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneği	Öğrenmenin taklit edilemez tarih-bağımlı olması

Kaynak: Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *5*(1), 7-38. Çalışması referans alınarak hazırlanmıştır.

Barca (2005) çalışmasında, tabloda da görüldüğü üzere, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilme başarılarını açıklamak üzere iki soru olarak rekabet avantajının kaynağı nedir ve rekabet avantajını sürdürülebilirliği nasıl açıklanabilir şeklinde yaklaşmış ve İçerik ile Sürece Yönelik Okullarla açıklama getirmiştir. Bu kapsamda rekabet avantajının kaynağı olarak, İçeriğe Yönelik olan Pozisyon Okulu pazar pozisyonunu, Kaynaklara Dayalı Okul ise temel yetkinlikleri göstermiş, Sürece Dayalı Okullardan Planlama Okulu pazar fırsatlarından yararlanmayı planlayabilme, Öğrenme Okulu ise rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğinin rekabet avantajının kaynağı olabileceğini savunmuştur. Rekabet avantajının sürdürülebilir olmasını mümkün kılmak açısından değerlendirildiğinde, stratejinin İçeriğe Yönelik Pozisyon Okulu giriş-çıkış engellerini, Kaynaklara Dayalı Okul ise taklit engellerini sunmuş, Sürece Yönelik Okullardan Planlama Okulu değişen pazar koşullarına uyumu planlayabilme, Öğrenme Okulu ise öğrenmenin taklit edilemez tarih-bağımlı olması durumunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın gerçekleşebileceğini açıklamaktadır. Barca bu çalışmasında; ayrıntıların değerlendirme dışı bırakılarak,

Pozisyon Okulu ile Planlama Okulunun, Kaynaklara Dayalı Okul ile de Öğrenme Okulunun örtüştüğü görüşünü paylaşmaktadır. Pozisyon Okulu ve Planlama Okulunun; rekabet üstünlüğünün kaynağının ve kalıcılığının, pazarın yapısı ve fırsatlar gibi organizasyonların dışındaki etkenler ile açıklamakta iken, Kaynaklara Dayalı Okul ve Öğrenme Okulunun ise temel yetkinlikler ve öğrenme yeteneği gibi organizasyonun içsel etkenleri ile açıklamaktadır. Planlama Okulundaki pazar fırsatlarını, Pozisyon Okulundaki pazarın zamanla değişen dinamik yapısı kapsamında değerlendirilerek Pozisyon Okulu olarak, Öğrenme Okulundaki öğrenme kavramını bir temel yetkinlik olarak değerlendirildiğinde Kaynaklara Dayalı Okula dair sayılabilmekte ve içerik ile süreç olarak da birbirlerini tamamladıkları düşüncesini paylaşmaktadır. Bu bağlamda yazar çalışması neticesinde stratejik yönetim sürecinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasını açıklamak üzere Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul olarak iki okuldan yararlanılabileceği kanaatine varmıştır (Barca, 2005).

2.2.1. Rekabet Üstünlüğünün Dayanaklarının Kaynaklara Dayalı Okul Açısından İncelenmesi

2.2.1.1 Stratejik Yönetim Disiplininde Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Tarihsel Süreci

Stratejik yönetim alanında, rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak firmaya özgü özellikler, kaynaklar ve davranış şekilleri gibi argümanların Porter'ın pozisyon okuluna paralel olarak ortaya çıkan önemli bir gelişme olarak görülmektedir. Kaynaklara Dayalı Görüşün ilk ortaya çıkışı Wernerfelt'in 1984'te yazmış olduğu makalesi "Firmanın Kaynak Temelli Görüşü" adlı çalışması ile olmuştur. Görüşün temeli ise 1959'daki Penrose'un "Firmanın Büyüme Kuramı" isimli çalışmasına dayandırılmaktadır. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın stratejik yönetim alnında daha fazla yer edinmeye başlaması ise Barney'nin (1991) "Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı" isimli makalesiyledir. Barney bu çalışmasında diğerlerine oranla bazı firmaların daha üstün bir performans sağlayabilmelerinin nedeninin endüstri yapısından kaynaklanmadığını, firmaların kendilerine has kaynak donanımlarından kaynaklandığını savunmaktadır. Barney'e göre rekabet avantajı sağlayabilmek, rakipler tarafından taklit edilmekte zorlanılan, nadir bulunan, değerli ve ikamesi olmayan kaynaklar ile sağlanabilir. Bu argüman Rumelt'in (1991) "Endüstri Ne

Kadar Önemli?" isimli çalışmasının sonuçlarıyla desteklenmektedir. Rumelt'e göre endüstrinin analizine odaklı yaklaşım sergilemek firmaların rekabet üstünlüğünün kaynağını araştırmak için yanlış bir yaklaşım olmaktadır. Şöyle ki uzun dönemli gelirler sağlanması endüstriye bağlı olmamakta, firmaların benzersiz kaynaklarına, endüstrideki pozisyonlarına ve strateji tercihlerine bağlıdır (Geyik, 2006).

Barca (2012) çalışmasında; Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın, Pozisyon Yaklaşımından farklı olarak, firmaların kar farklılıklarının kaynağının firmalara özgü kaynak ve kabiliyetlerin olduğu iddiasında bulunduğunu ifade etmektedir. Analiz birimi olarak endüstri yapısını dikkate alan Pozisyon Yaklaşımına karşın, kaynak ve kabiliyetleri analiz birimi olarak dikkate alan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, odak noktasını dış faktörlerden iç faktörlere çevirmektedir. Bu yaklaşım, üstün kaynak ve kabiliyetleri olan firmaların, uzun vadede yüksek karlar elde edeceğini savunmaktadır. Yazara göre; Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı, 1984'te Wernerfelt Pozisyon Yaklaşımına karşıt bir tez olarak değil onu tamamlayıcı bir görüş olarak ortaya sunmuştur. Fakat yine yazar göre 1990'lı yıllarda bazı strateji yazarları ve Prahalad ve Hamel (1990), Grant (1991), Rumelt (1991) gibi isimler Kaynaklara Dayalı Görüşü Pozisyon Yaklaşımına alternatif bir yaklaşım gibi bir dönüştürme çabası içinde bulunmuşlardır (Barca ve Esen, 2012).

Ayrıca Barca'ya (2002) göre; Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Pozisyon Yaklaşımında olduğu gibi, belirli bir çerçevede düzenli bir biçimle ifade edilemeyecek kadar dağınık yapıdadır. Fakat Kaynaklara Dayalı Yaklaşıma yönelik çalışmalardaki ortak teze göre; rekabet üstünlüğünün kaynağı endüstrinin yapısı ile ilgili değil, firmaların kendine has taklidi zor, bilgilerinden, kabiliyetlerinden temel yetkinliklerinden ve gizli olan varlıklarından kaynaklıdır şeklinde özetlenmektedir (Barca ve Esen, 2012).

Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın geliştirmeye çalıştığı, savunmak istediği, karlılık oranının yüksek yahut düşük olduğu endüstrilerde faaliyetini sürdürmek, uzun vadede firmanın karlılığı hususunda nihai bir belirleyici olmadığı düşüncesidir. Görüşün savunucularına göre, sonuçta belirleyici olan firmaların sahipliğinde bulunan ve firmadan firmaya heterojen olan verimli özellikteki kaynaklar ve kabiliyetlerdir. Öyleyse karlılığın derecesi firmanın sahip olduğu yüksek ve düşük kaynaklar ve kabiliyetler ile doğru orantılı olmalıdır. Grant'a (1991) göre; firma kaynaklarını "üretim araçları, tek tek iş görenlerin yetenekleri, patentler, marka adları dahil üretim

sürecindeki girdileri", kabiliyetlerini ise, "söz konusu kaynakların hep birlikteki takım çalışmalarının sonucunda yapabilecekleridir" şeklinde tanımlamaktadır. Yani kaynaklar firmanın sahip oldukları kabiliyetler ise varlıklarının birlikte iş yapma yeteneğidir. Ancak Barney'nin (1991) dikkat çektiği gibi tüm kaynaklar ve kabiliyetler düzenli bir kar farkı oluşturmak hususunda aynı derecede önemle stratejik değildir. Böylece sınırlı sayıdaki kaynaklar ve kabiliyetler uzun vadede karlılığı sağlayabilirler. Buradan hareketle kaynak ve kabiliyetleri de stratejik öneme sahip olanlar ve olmayanlar diye ayırmak gerekli görülmüştür. Ve stratejik olarak önemli olan kaynak ve kabiliyetlerde firmaların rakiplerine kıyasla farklılık ve üstünlük sağlayanlarıdır (Hızıroğlu, 2019).

Wernerfelt (1984) işletmenin kaynaklarını işletmenin güçlü ve zayıf yanlarına yakın değerlendirmektedir. Hangi durumda kaynakların uzun vadede getiri sağlayabileceği sorusuna, rakip firmanın o kaynağı elde edebilmesi, taklit edebilmesi veya ikame edebilmesine engel olabilecek bir özellikte olduğu zaman yanıtını vermektedir. Yani Wernerfelt'e göre, firmaların kaynaklarını rakiplerinden koruyabilecek engellerinin olması gerekliliği vardır (Seviçin, 2009).

İşletmenin kendine has üstünlükleri ve zayıflıkları üzerine kurgulanan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım gelişim sürecinde iktisat ve diğer geleneksel anlayışlardan etkilenerek şekillenmektedir. Bunların en önemlileri olarak; Ayırt Edici Yetenekler, Ricardo'cu Ekonomiler, Penroseyen Firma Büyüme Teorileri ve Avusturya İktisadı Okulu sayılmaktadır (Karacaoğlu, 2011).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ekonomik yaklaşımlar ise 1980'lerden sonra stratejik yönetim alanında sık kullanılmaya başlanmıştır. Bunlarında detayına çalışmamız gereği değinilmeyecek olup ana başlıklarıyla şunlardır, Neoklasik Mikro Ekonomi, Sanayi Ekonomisi, Chamberlinian Ekonomi, Schumpeterian Ekonomi, Avusturyan Ekonomi, Evrimsel Ekonomi olarak literatürde yer almaktadır (Seviçin, 2009).

Tablo 5: Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Teorisinin Stratejik Yönetim Açısından Gelişimi

Yazarlar	Yıl	Katkı
Wernerfelt	1984	**Kaynak Tabanlı Yaklaşım:** Kaynaklar bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri olarak görülebilen/izlenebilen tüm unsurlarıdır. İşletmelerin sahip oldukları kaynakların konum/durum engelleri, taklit engelleri vb. engeller işletmelerde normalin üstünde karların oluşmasını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda oluşturulan işletme stratejileri mevcut kaynakların daha iyi kullanılması ve yeni kaynakların geliştirilmesine imkan vermektedir.
Rumelt Barney Dierickx ve Cool	1984 1986 1989	**Kaynak Heterojenliği/Farklılığı ve Normal Üzeri İşletme Performansı:** Kaynak faktörleri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Sahip olunan kaynak faktörlerinin parasal değerleri stratejik faktör piyasaları aracılığı ile değerlendirilmelidir (Barney). Aynı zamanda heterojen kaynaklara sahip işletmeler izalasyon mekanizmaları aracılığı ile birbirlerinden farklılaşmakta ve sahip oldukları kaynakların taklit edilebilmesi zorlaşmaktadır (Rumelt). Ekonomik kazanç, sınırlı ikame edilebilirliğinin yanı sıra diğer işletmelerin kaynaklarını taklit etme çabasındaki zaman baskısı zararlarından kaynaklanmaktadır (Dierickx ve Cool).
Nelson ve Winter Barney Itami Rumelt Barney Peteraf Amit ve Schoemaker Mata ve diğerleri Bharadwaj	1982 1986 1987 1987 1991 1993 1993 1995 2000	**Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Kaynakların Belirlenmesi:** İşletmelerin sahip olduğu kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için söz konusu kaynakların değerli, nadir, taklit edilememesi ve ikame edilememesi gerekmektedir (Barney, 1991). Aynı zamanda sektör verimliliğinin heterojenliği, rekabeti sınırlayan limitlerin varlığı (gerçekleşen rekabet kısıtlayıcıları, tahmin edilen rekabet kısıtlayıcıları) ve kaynak hareketsizliğinin olması gerekmektedir (Peteraf). Bununla birlikte girişimciliğin (Rumelt), işletme kültürünün (Barney, 1986), rutinlerin (Nelson ve Winter), gözle görülmeyen varlıkların (Itami), insan kaynaklarının (Amit ve Schoemaker) ve bilgi teknolojilerinin (Mata vd., ve Bharadwaj) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada etkili oldukları ifade edilmektedir.

Kaynak: Tutkavul, K. (2016). *İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada verecekleri stratejik kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle doğrulanmasına yönelik amprik bir çalışma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tabloyu değerlendirecek olursak; Rumelt (1984), Barney (1986) ve Dierickx ve Cool (1989) kaynakların heterojenliği ve işletmenin ortalamanın üzerinde performans göstermesini tartışarak ilgili yazına katkı sağlamışlardır. Nelson ve Winter (1982), Barney (1986), Itami (1987), Rumelt (1987), Barney (1991), Peteraf (1993), Amit ve Schoemaker (1993), Mata ve diğerleri (1995) ve Bharadwaj (2000) çalışmalarında kaynak ve kaynakların özelliklerinin tespiti ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması olgusu ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşıma önemli katkılar sunmuşlardır (Tutkavul, 2016).

Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın problem alanı dâhilinde aynı endüstride faaliyet göstermekte olan firmaların performans farklılıkları neden oluşmaktadır sorusuna cevap ararken, yaklaşımın iki okulundan söz edilmektedir. Statik Kaynaklara Dayalı Yaklaşım firmanın karlarının nadir olan, değerli olan, taklit edilemez ve ikamesi olmayan kaynakları olduğu durumda sağlandığını, dinamik Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ise firmanın karlarının kendine özgü kaynakları ve yetenekleri alt yapısındaki değişimler ile sağlanabileceğini savunmaktadır (Augier ve Teece, 2008: aktaran, Bağış ve Hızıroğlu,2017:2). Statik ve dinamik yaklaşımın tek başlarına ve birlikte kabul ettikleri varsayımlar da mevcuttur. Statik Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın ana varsayımına göre; firmaya has nadir, değerli, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklar rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlarken, dinamik Kaynaklara Dayalı Yaklaşıma göre; firmaya has kaynak ve yetenek alt yapısındaki oluşum, değişme, gelişme ve yenilenme rekabet avantajının sürdürülebilir olmasının kaynağını oluşturabilmektedir (Schulze, 1994: aktaran, Bağış ve Hızıroğlu,2017:2).

2.2.1.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Temel Varsayımları

Kaynaklara Dayalı Yaklaşım işletmelerin içsel üstünlüklerini ve zayıflıklarını incelemek üzere geliştirilmiştir ve 2 temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar;

1) Kaynakların heterojen olması
2) Kaynakların devinimsizliği yani mobil olmayışı (Barney, 2001: aktaran, Göral, 2009:124).

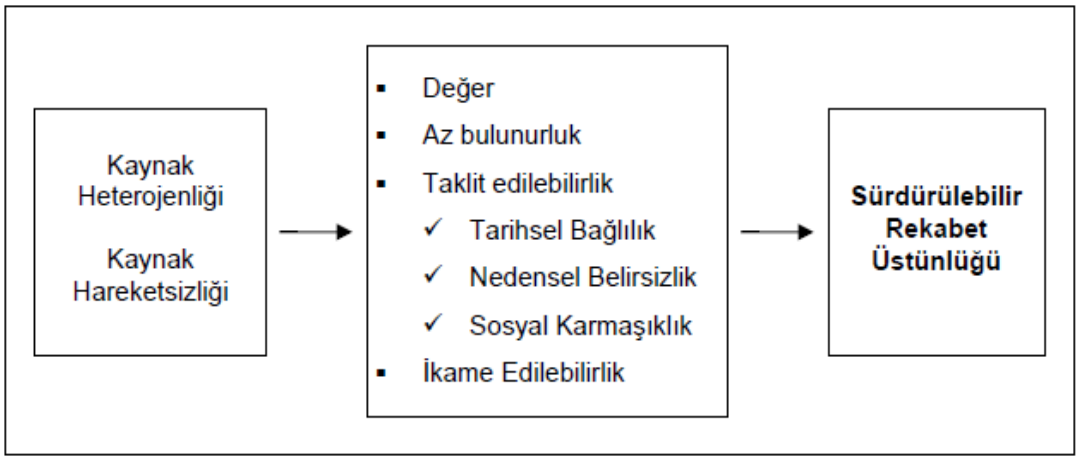
Penrose'un düşünceleri üzerinden geliştirilen ilk varsayıma göre; firmaların verimli ve kendine has kaynaklara sahip oldukları ve diğer firmalarında farklı kaynaklara sahip oldukları düşüncesi savunulmaktadır. İşte bu duruma kaynak heterojenliği varsayımı denilmektedir. Yani farklı bir söylemle kaynak temelli teoriye göre bir endüstride faaliyet gösteren firmalar arasında kaynakların heterojen, asimetrik dağılımda olduğu varsayımı mevcuttur. Kaynakların aynı endüstride yer alan firmalar arasında heterojen bir dağılım gösterdiği varsayımı Kaynaklara Dayalı Yaklaşım için merkezi öneme sahip bir varsayımdır. Kaynakların heterojen dağılımı ile her firmanın kendine has içsel meziyetlerinin dış çevresi ile yine kendine has bir etkileşim sağlayacağı iddiası mevcuttur. Firmaların kendilerine has içsel özgünlük halleri firmanın rakiplerine karşı üstünlük kurmasına, ayrılmasına ve geliştirmelerine imkân tanımaktadır (Göral, 2009).

Ricardo ve Selznick'in görüşlerine göre yapılanan ikinci varsayımda ise; kaynak arzının esnek olmayışı veya taklit edilebilmesinin maliyetli oluşu, bu tür kaynaklara az firmanın sahip olması durumunu oluşturmaktadır. Bu sebeple bu varsayıma kaynakların devinimsiz olması denilmektedir. Kaynaklar devinimsiz farklı bir deyişle mobil olmadığından, rakip firmalar tarafından kolaylıkla elde edilemediği için dolayısıyla da az sayıda firma bu tarz kaynaklara sahip olduğu için rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedir. Bu firmalar devinimsiz özellikteki kritik olan kaynaklar için kendi aralarındaki yayılmayı yavaşlatma veya engelleme ve endüstriye giriş yapabileceklere engelleri arttırmaya çabalamaktadırlar (Barney, 1991: aktaran, Göral, 2009: 124-125).

İlk varsayım olan kaynakların heterojen dağılımı varsayımı da kendi içinde 2 alt varsayım bulundurmaktadır (Foss,1997: aktaran, Karacaoğlu, 2006:85) :

1) Kaynaklar daha en başta firmalar arsında heterojen bir dağılımdadır. Farklı bir deyişle, firmaların kontrolünde olan ve stratejik olarak uygulamada gereklilik duyabilecekleri kaynaklar konusunda firmadan firmaya sistematik farklılıklar mevcuttur.
2) Firmalar arasında kaynakların dağılımı heterojen olarak kalır. Bu heterojen olan yapının görece istikrarlı seyrettiği düşünülür. Bu şekilde heterojen dağılımlı kaynaklar rekabet üstünlüğü sağlamak bakımından, kaynak tabanlı avantaj sağlayabildiği gibi dezavantajda sağlayabilmektedir (Barney, 1991:aktaran, Karacaoğlu, 2006:85).

Barney (1991) firmalar arasında dağılan stratejik kaynakların heterojen dağıldığını ve bu heterojenliğin kalıcı olduğunu varsayarak firmaların kaynakları ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri durumu arasında olası bağlantıyı incelemektedir. Araştırmacının kaynakların heterojen ve hareketsiz olması, değerli, az bulunur, taklit edilebilirliği ve ikame edilebilirliği ile rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği arasındaki bağıntıyı gösterdiği modeli aşağıdaki şekilde verilmiştir.

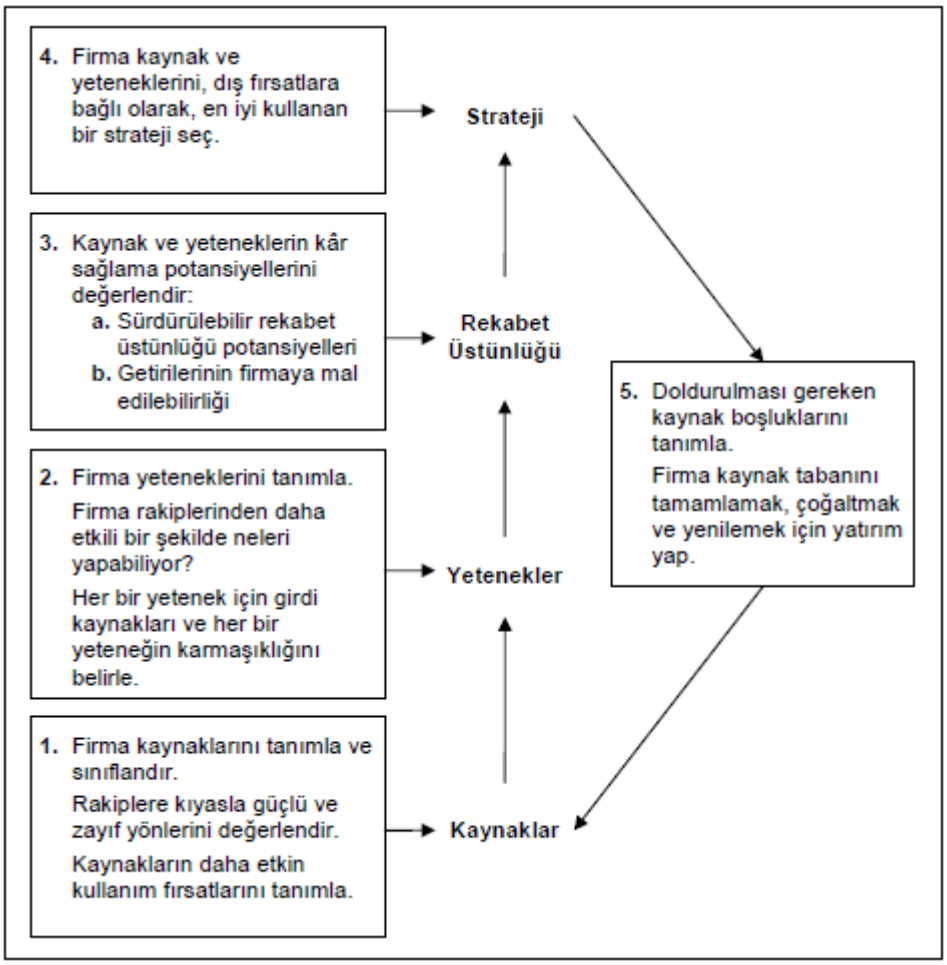


Şekil 7: Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın Varsayımları, 4 Önemli Kriteri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki

Kaynak: Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Grant'a (1991) göre ise strateji, "bir organizasyonun içsel kaynak ve becerileri ile çevrede yaratılan fırsat ve riskler arasında sağladığı denge" şeklinde tanımlamış ve doğru stratejiyi tespit etmek için beş aşamadan oluşan prosedür kaleme almıştır (Bkz. Şekil 8). Bunlar;

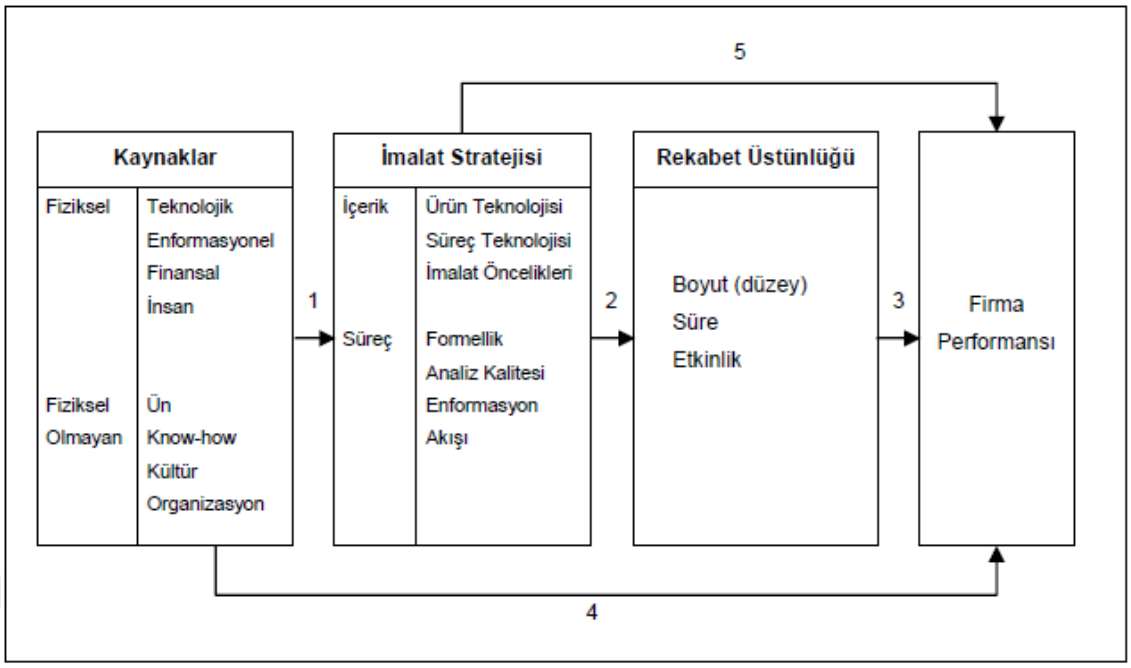
1) Firma kaynaklarının analiz edilmesi
2) Firma yeteneklerinin değerlendirilmesi
3) Firma kaynaklarının ve becerilerinin olası kar potansiyelinin analiz edilmesi
4) Strateji seçimi
5) Firma kaynakları ve becerileri havuzunun genişlemesinin sağlanması ve kalitesinin yükseltilmesi (Soyer, 2007).



Şekil 8: Strateji Analizine Kaynak Esaslı Yaklaşım

Kaynak: Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Zahra ve Das 'a (1993) göre; yaklaşımın odağı, kıt olan kaynakların ele geçirilmesi, gelişiminin sağlanması ve kontrol edilebilmesi ve bu oluşturulan kaynakların belirlenen hedefe bulaşabilmek üzere stratejik olarak kritik olan noktada kullanılabilmesidir. Bahsi geçen yaklaşım şekil 9'da görselleştirilmiştir.

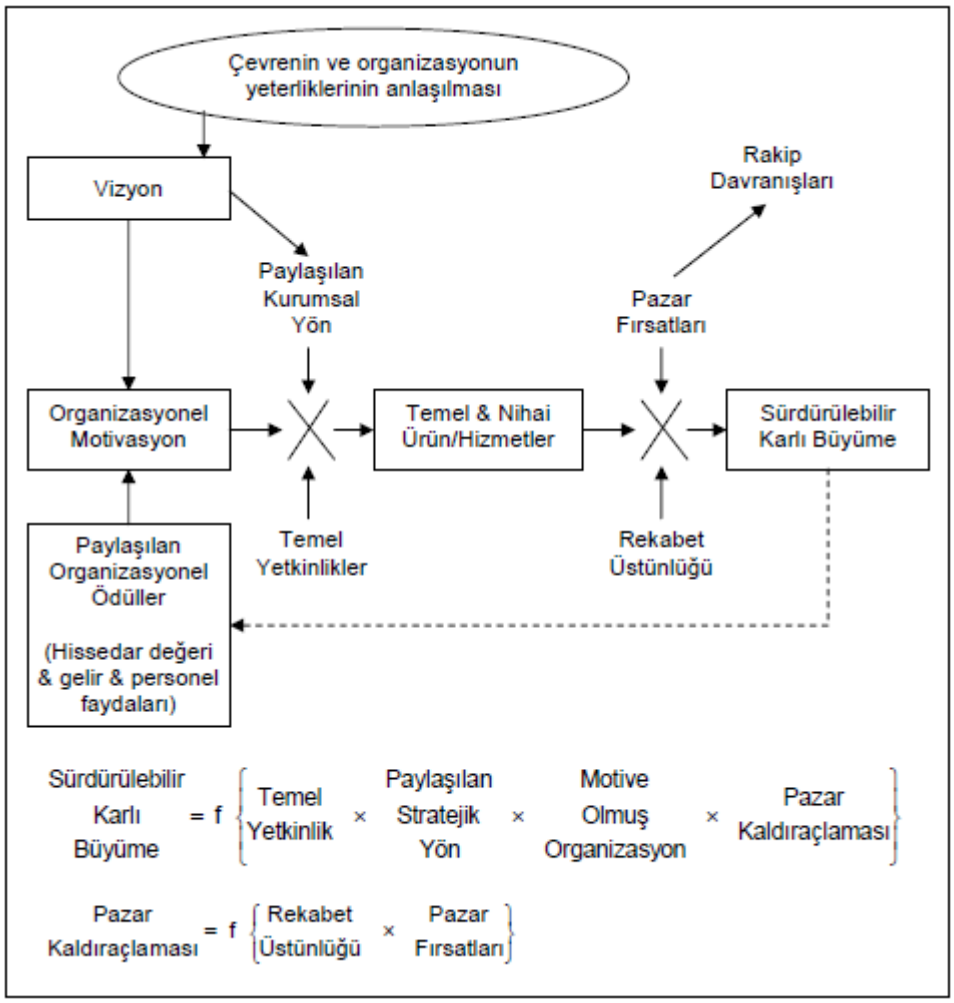


Şekil 9: Kaynak Esaslı İmalat Stratejilerinin Bileşenleri

Kaynak: Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ürün üretim teknolojisi, yeni ürünler ve hizmetler oluşturulmasına yardımcıdır. Süreç teknolojisinde hammaddenin parça, yarı mamül ve son ürüne dönüştürülebilmesini garanti eder. Üretim önceliği, üretimin fonksiyonu için öncelikli olan hedefleri ve fonksiyonu olan amaçları yansıtmaktadır. Öncelikler ise esnekliği, kaliteyi, hızı ve hizmeti içermektedir. Ürün, süreç ve öncelik faktörleri birbiri ile bağlantılı olduğu için pazar olgusunda başarı sağlayabilmek için koordineli olmaları gerekmektedir. Üretim stratejisinin içeriği önemli olsa da rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması için yeterli görülmemektedir. Önemli olan bir diğer hususta strateji geliştirme sürecine önem verilmesi gerekliliğidir. Üretim stratejisini geliştirme sürecinde, tecrübeler, yeni beceriler sağlanması ve yeni tarz yaklaşımların uygulanabilir olması durumunda söz konusu firmanın yeteneklerindeki benzersizlik oranı arttırılabilmektedir (Zahra ve Das, 1993:aktaran, Soyer, 2007:35).

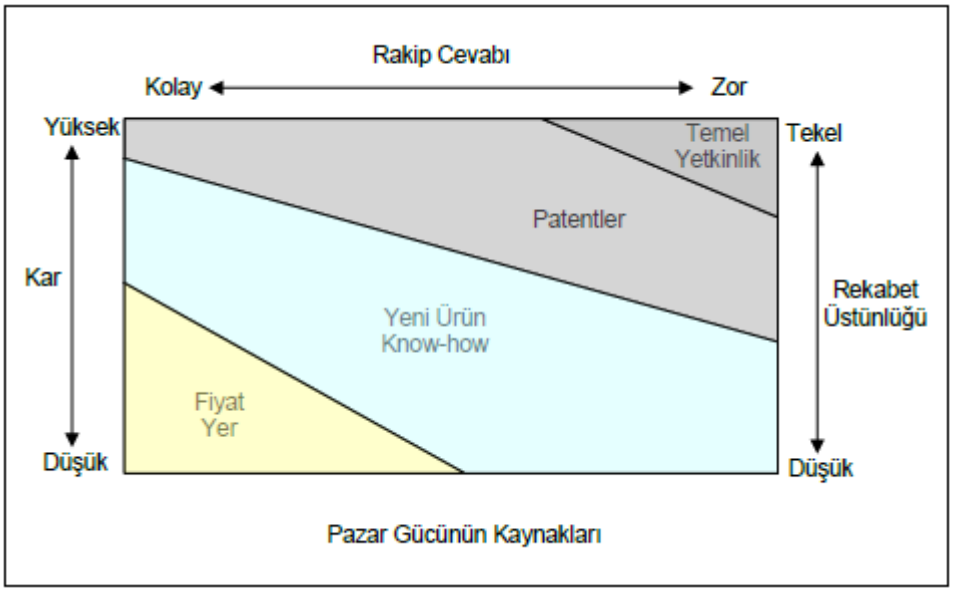
Tampoe'nin (1994) modelinde ise temel yetkinlikler, paylaşılmış kurumsal yön, pazarın kaldıraçlaması ve motive edilmiş organizasyon faktörlerinin arasında nedensel bir ilişkinin olduğunu varsaymaktadır. Şekil 10'de bu model ile organizasyonun karlı olarak büyümesini sürdürebilmesinin; organizasyonun paylaştığı hedefleri, organizasyonun motivasyonunun ve temel yetkinliklerinin birleştirilerek temel ve son ürün veya hizmetlerin üretilerek, vizyonun gerçekleştirilebilmesiyle mümkün olabileceğini iddia etmektedir (Soyer, 2007)



Şekil 10: Organizasyonel Motivasyon ve Performans

Kaynak: Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Firmalar, pazardakiler ile eşleştirdikleri ürünlerin hangisinin daha yüksek sürdürülebilir bir karı sağlayabilme potansiyeli olduğunun tespiti için, temel ürünlerini ve bu ürünlerin pazardaki konumlarını gösterebilen bir tablo üretmek zorunluluğundadırlar. Bunun içinde aşağıdaki şekilde yer alan modelin kullanılabileceği söylenmektedir. Bu model ile sürdürülebilir kar sağlayan büyümenin, yüksek oranlı kar sağlaması, taklit edilebilmesi zor ve eşdeğerli ve ikame olabilecek ürünlerin karşısında da rekabet üstünlüğü sağlayabilen ürünler ve hizmetler bağlamında türeyebildiği hipotezine dayandırılmaktadır (Tampoe, 1994: aktaran, Soyer, 2007:36-37).



Şekil 11: Pazar Yaşam Stratejisi

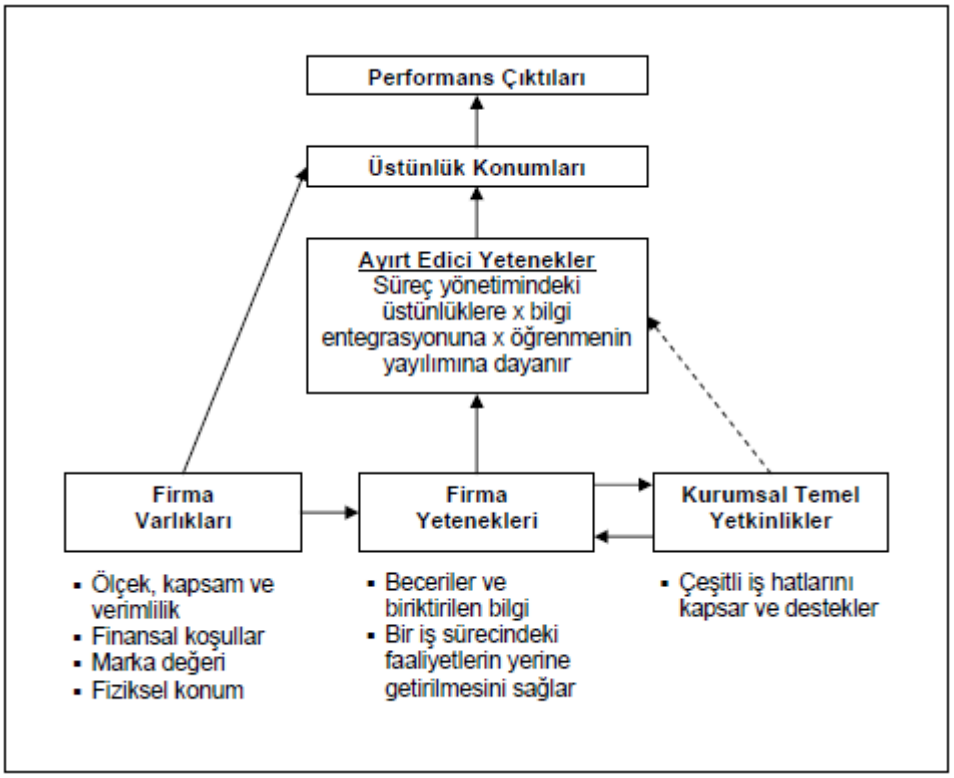
Kaynak: Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Şekildeki Tampoe'nin modeli 4 boyutludur. Sağ en üst köşede, firmanın temel yetkinliğinin olması nedeniyle en güçlü olduğu alandır. Bu alan firmanın pazarın ve teknolojinin sürücülerine uyumunu sağlar. 2. bölüm tekel durumuna yakın bir pozisyonun temsilidir. Çünkü firmanın rakipleri tarafından taklidi olmayan ve yüksek kar olasılığına sahip, stratejik olan varlıklara yahut ününe sahiptir. Söz konusu firmanın amacı ürününü veya hizmetini sağ üst alandaki iki bölüme yerleştirebilmek olması gerekir. 3. alan yenilikçi durum ve know-how sağlayanların pozisyonunun temsilidir.

Bu alanda firma belirli dönemde yüksek kar sağlama ve pazara hakim olmaya yakın bir potansiyele sahiptir. Fakat firmanın bu konum zaman içerisinde kendisini hızlı takip edenler sebebiyle zayıflar. 4. alanda da farklılaştırıcı unsur fiyat ve yerdir ve buna bağlı olarak karın düşük olması muhtemeldir (Tampoe, 1994: aktaran, Soyer, 2007:37).

Day (1994) çalışmasında; pazar yönelimliliği üzerinde yeteneklerin etkilerini incelemiş ve şekil 12 yer alan modeli önermiştir. Day'e (1990) göre, firmaların müşterileri anlamadaki ve müşterileri memnun edebilmedeki üstünlükleri pazar yönelimlilik ifadesidir. Pazar yönelimliliğin temel özellikleri farklı çalışmalarda şöyle özetlenebilmektedir;

- Deshpandé ve diğ.'e (1993) göre; Müşterinin çıkarlarını birincil tutan inançlar kümesidir.
- Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre; Firmanın müşterileri ve rakipleri ile ilgili bilgiler oluşturabilmesi, yayabilmesi ve kullanabilmesidir.
- Shapiro (1988) ve Narver ve Slater (1990) Fonksiyonlar arasındaki kaynakların koordinasyonlu kullanımı ile yüksek bir müşteri değeri oluşturmaktır (Soyer, 2007).



Şekil 12: Rekabet Üstünlüğü ve Yüksek Performans Kaynakları

Kaynak: Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

2.2.1.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda Temel Kavramlar

Literatürde Kaynaklara Dayalı Yaklaşıma dair yazınlarda, öne çıkan kavramlar, kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler ve temel yeteneklerdir. Farklı araştırmacıların bu kavramlara getirdikleri tanımlamalar ve tespit ettikleri özeliklerine değinecek olursak, başlıcaları şunlardır.

Wernerfelt'e (1984) göre; kaynaklar işletmeye zayıflık veya üstünlük sağlayabilecek her şeydir. Barney'e (1991) göre; kaynaklar, işletme özellikleri, örgütsel süreç, iletişim yetenekleri ve kaynakların tamamı olarak ele almaktadır. Amit ve Schoemarker'a (1993) göre; kaynaklar, işletmenin kontrolü altında kullanılan unsurların tamamı olarak tanımlamaktalar. Day'e (1994) göre; kaynaklar, firmaların biriktirdiği özel yetenek kaynağı olmakta, yetenekler, bahsedilen bu kaynakların üstün bir şekilde konumlandırılması için olanak tanıyan unsurlar olarak düşünmektedir. Kaleka'ya (2012)

göre ise; kaynaklar, bilginin, bireysel becerinin ve ilişkilerin, somut ile soyut birikimleri olarak açıklanmakta, yetenekler ise, kaynaklardan stratejik olan çıktı dönüşümünü sağlayabilen organizasyon süreçleri tanımlanmaktadır. Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre; yetenekler, kaynakların görevini yerine getirebilmesi için eşsizleştirilmesidir ve kaynak stokunun beslenmiş ve güncel olmasını sağlar. Yazarlara göre, yetenekler, firmaların, sermayesinin, makinelerinin, teçhizatlarının, binalarının gibi somut olan varlıklarının ve patentleri, know-howları, markaları gibi soyut varlıkları yanı sıra firmanın bu kaynakları birlikte ve verimli bir şekilde kullanmasıyla iş yapabilme kapasitesini nitelemektedir. Gavronski vd. (2011) yetenekleri bir takım kaynakların harekete geçirilmesi olarak tanımlamış ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak göstermiştir. Çünkü yeteneklerin, satın alımı veya taklidi, üstüne yapılandırılan kaynaklardan daha zor olmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalarda dinamik yeteneklerin temelini oluşturduğu ve yoğun rekabet durumunda rahat bir ortam sağladığından dolayı organizasyondaki bilgilerin eşi olmayan bir yetenek olduğunu ifade eder. Literatüre göre, temel yetenek olarak yer alan kavrama ilişkin farklı yazarlar tarafından çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Firmaların tüm faaliyetleri içinde daha fazla uzmanlığı olan ya da uzun vadede ortalamanın üzerinde başarı elde edebileceğini düşündüğü faaliyet kollarını ve firmanın temel işleri ifade edilmektedir. Farklı bir açıdan Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda yetenekler, rekabette üstünlük sağlayabilmek için stratejik düzeyde önemi olan iç kaynak havuzu olarak ifade etmektedir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Krush, Sohi ve Saini, 2015: aktaran, Papatya, Papatya ve Songur, 2015).

Kaynaklara Dayalı Yaklaşımda, Fahy'e (2000) göre kaynaklar, bir faaliyette kullanılmadığında, kendiliklerinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üretememektedirler. Bu sebeple, stratejik olarak tanımlanan kaynakların tam olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeli gerçekleştirmeleri için bu kaynakların, tespiti, kullanımı, korunumu ve geliştirilişi konularında yönetim statüsündeki yönetici veya yöneticiler çok önemli rol oynar. Farklı bir ifadeyle, firmanın çevreyle uyumu kendi kendisine olmamakta, yöneticinin bilinç ve tutarlılık içeren seçimleri ile gerçekleşmektedir. Böylece firmanın yönetilme yeteneği olgusu da sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını oluşturabilmektedir (Seviçin, 2006).

Farklı araştırmacılar firmaların kaynak portföylerini farklı farklı kavramlar ile açıklamaktalar. Wernerfelt sözü geçen kaynakları, sabit olan varlıkları maddi kaynak, plan ve proje olan kaynakları maddi olmayan kaynaklar ve son olarak kültür olgusunu da kabiliyetler olarak tanımlamaktadır. Burada bahsedilen kaynaklar; "maddi kaynaklar" ve "maddi olmayan kaynaklar" olarak sınıflandırılmaktadır. Prahalad ve Hamel ise kaynakları "temel yetenekler" olarak ifade ederken, Itami, Amit ve Schoemaker "görünmeyen varlıklar", Hofer ve Schendel' de "ayırt edici yetenekler" olarak ifade etmişlerdir (Fahy, 2000: aktaran, Göral, 2009:128).

Kaynak ve kabiliyet kavramları her ne kadar bazen aynı gibi kullanılsa da aralarında temel bir ayırım mevcuttur. Kaynaklar üretim sürecine dâhil olan tüm girdileri ve temel analize konu birimi oluşturmaktadırlar. Firmaların kaynak tanımına, sermayesi, çalışan becerisi, patent ve marka gibi unsurlar dâhil olmaktadır. Kabiliyetlerde bazı görevlerin ve faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için kaynakların bir araya getirilebilmesi gücü olarak tanımlanır. Aksi takdirde kaynaklar kendi kendilerine verimli olamazlar. Amit ve Schoemaker'a (1993) göre; kaynaklar, firmanın ya sahip olduğu ya da kontrolünde olan varlıklar, kabiliyetler ise firmanın sahipliğinde bulunan kaynakların mal ve / veya hizmet üretebilmesi için bir araya getirilebilmesi ve bunların kullanılabilmesi yeteneğinin ifadesidir. Kaynaklar firmaların kabiliyetlerinin zeminini oluşturmakta iken, rekabet üstünlüğüne asıl sebep kabiliyetler gösterilmektedir (Grant, 1991, Amit ve Shoemaker, 1993: aktaran, Karacaoğlu, 2006:87)

Kaynaklar ve kabiliyetler ayrımı konusunda Makadok'un (2001) geliştirdiği sistematik son yıllarda aydınlatıcı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Makodak'a göre kaynaklar, lisans sözleşmesi, patentler, marka ve topraklar gibi gözle görülür olanlar, fakat maddi olmasa da olan, ticaret konusu olabilen ve değerli varlıklar ile oluştuğunu ifade etmekte iken kabiliyetlerinde, gözle görülmeyen, kesin maddi olmayan nitelikte olduğunu ve bu sebeple de tam bir ekonomik karşılık değerlendirmesinin olamayacağını savunmaktadır. Bu sebeple Prahalad ve Hamel (1990) ile Haanes ve Fjeldstad (2000) gibi birçok araştırmacı için rekabet üstünlüğü elde etmede kabiliyetler temel başlangıç noktası kabulündedir. Wernerfelt'in sıralaması Barney'nin de (1991) benimsediği bir yaklaşımdır. Barney'e göre; firmaların etken olan ve etkili olan stratejiler geliştirebilmelerini sağlayabilen her şeyi kaynaklar olarak değerlendirmektedir. Prahalad ve Bettis'de (1986) firmaya has bu tarz özelliklere "firmaların baskın mantığı"

adını vermişlerdir. İlerleyen zamanlarda Prahalad ve Hamel'ın (1990) yapmış olduğu çalışmalarda ise içsel olarak değerlendirilen bu özelliklere "temel yetenekler" adını vermişler, Stalk, Evans ve Shullman 'da (1992) benzer yakınlıkta olan "temel kabiliyetler"i kullanmışlardır. Stratejik olan kaynaklar ve kabiliyetler aslında genel olarak paralel anlamda ve aynı anlamla birbirleri yerlerine de kullanıldıkları görülmektedir. Kavram olarak temel yetenekler daha çok farklılaşma stratejisinin tanımı ve uygulamasının bulunduğu çalışmalarda başvurulmaktadır (Barney, 2001; Foss, 1997: aktaran, Karacaoğlu, 2006: 88). Thompson ve Strickland'da (1995) temel yetenek kavramını, rakiplerin elinde olamayan, kolay bir şekilde kopya edilemeyen ve uzman bilgisi gerekli faaliyetlerin temsili olarak rekabet üstünlüğünün başlangıç noktası olarak ifade ederler. Bu yaklaşım ekseninde Reimann'a (1982) göre; özellikle üst yönetimin mevcut yetenekleri gelecekte olası büyüme durumu ve performans durumunu belirleyen önemli bir etken olduğundan bahsetmektedirler. Prahalad ve Hamel'da (1990) işletmelerin temel yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir sağlayıcısı olduğu durumunu vurgulamaktadırlar (Karacaoğlu, 2006).

Stratejik bir rekabet kaynağı unsuru olarak yetenekleri konumlandırıp sürdürülebilir rekabet üstünlüğü şartının olmazsa olmazı haline gören araştırmacılar Prahalad ve Hamel olarak görülmektedir. Prahalad ve Hamel (1990) firma içinde paylaşmaya dayalı bir öğrenmenin sonucu olarak ortaya çıkan yeteneklerin, her çeşit bilginin, ustalığın, deneyimin, kültürel kodların ve teknik süreçlerin etkileşimiyle, firmaya has temel yeteneğe dönüştüklerini ve bunun neticesinde kopyalanamayan rekabet gücü unsurlarını oluşturduklarını ifade etmektedirler (Altuntuğ, 2009).

Prahalad ve Hamel'a (1995) göre; bir beceri, bilgi ve yetenek olgusunun temel yetenek olarak değerlendirilmesi için genel anlamda aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir;

- Firmanın uzun ve kısa vadeli yaşamında temel olarak sayılabilmeli,
- Taklit edilebilme durumu güç olması gerekir,
- Rakipler tarafından kolaylıkla görülebilir olmamalı,
- Firmanın vizyonunun ve stratejik olan hedeflerinin gerçekleştirilebilmesinde vazgeçilemeyen nitelikte olmalı,

- Belirli olan bilgilerin, kaynakların ve süreçlerin karışımından oluştuğunu temsil etmesi gerekli,
- Sonuçta ana ürün niteliğinde olan son ürünlerin üretilebilmesinde kullanılabilir olmalı,
- Firmaların küçülmeye gitmesi, stratejik olan birlikleri oluşturabilmesi, şebeke organizasyonlara katılabilmesi, dış kaynak kullanımından faydalanabilmesi gibi kararları alırken rol oynayabilmelidir (Göral, 2009).

İşletme yetenekleri, firmaların stratejik amaçlarını yerine getirebilmesinde destekleyen bütünleştirici eylemler olarak görülmektedir. Ayrıca rekabet performansının önemli bir katalizörü olduğu düşünülmektedir (Vorhies, 1998; Yu vd. 2014; Grant, 1991: aktaran, Papatya, 2017:4).

Grant'a (1991) göre; işletmelerin kaynakları ve yetenekleri bağlamında getirileri temelde iki faktöre dayanmaktadır bunlar;

- Kaynakların ve yeteneklerin işletmelere sağlayabileceği rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması
- Kaynaklar ve yeteneklerden sağlanabilen kazançların işletmeye mal edilebilir olması

İşletmelerin kendini üstün kılan kaynaklarının uzun vadede değerini kaybetmesi ve/veya rakiplerince taklit edilmesi ile sağladığı rekabet üstünlüğü ve buna dair getirileri zayıflama gösterir. Grant (1991); rekabet üstünlüğü durumunun sürdürülebilmesi için kaynakların ve yeteneklerin 4 temel özelliğine vurgu yapar (Seviçin, 2009; Soyer, 2007):

- Dayanıklılık; kaynakların kalıcı olması, uzun ömürlü olması
- Saydamlık; tam anlamıyla şeffaf olmamalı, rakipler tarafından tam bilinememeli

- Aktarıla bilirlik; tam anlamıyla transfer edilememesi, işletmeler arası hareket edememesi
- Kopyalana bilirlik; tam anlamıyla kopyalanamaması, rakiplerin aynen kopyalayamayışı

Tablo 6: Grant (2002) Firma Kaynaklarını Değerlendirme ve Sınıflandırma

Kaynaklar	İlgili Özellikler	Temel Göstergeler
Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)		
Finansal Kaynaklar	Firmanın borçlanma kabiliyeti ve yatırımlarını gerçekleştirmek için içsel fon yaratma gücü.	— Borç / Özsermaye Oranı — Faaliyet Nakit Akışları/Serbest Nakit Akışları
Fiziksel Kaynaklar	Fiziksel kaynaklar, firmanın üretim olanakları seti ve bunun maliyet pozisyonuna etkisinden oluşur. — Büyüklük / ölçek, yer / konum, teknik karmaşıklık ve fabrika ve teçhizatın esnekliği — Yer ya da konum olarak bina ve arazinin alternatif kullanımı — Hammadde rezervleri	— Duran varlıkların piyasa değerleri — Sermaye donanımının kalitesi — Fabrikaların ölçeği — Sabit varlıkların esnekliği
Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Reosurces)		
Teknolojik Kaynaklar	— Fikri Mülkiyet Hakları: Patent portföyü, telif ve ticari sırlar vb. — Yenilikçi kaynaklar: Araştırma olanakları, teknik ve bilimsel konularda çalışanlar	— Patentlerin önemi ve sayısı — Lisanslı patent ve teliflerden sağlanan gelirler — Ar-Ge çalışanlarının toplam personel içindeki oranı — Araştırma olanağı sunulan yer ve sayısı.
İtibar (Reputation)	— Marka sahipliği yoluyla tüketiciler nezdinde kazanılan itibar — Tüketicilerle kurulan ilişkiler sonucu firmanın mal ve hizmetlerinin kalitesi ve güvenilirliğinin sağladığı itibar — İşletmenin; hammadde sağlayanlar, banka ve finans çevreleri, mevcut ve potansiyel çalışanların da dâhil olduğu tüm tedarikçilerle, hükümet ve toplumla ilişkileri sonucu kazandığı itibar.	— Marka tanınmışlığı — Marka değeri — Tekrar eden alımların yüzdesi — Ürün performansının kıyaslamalı olarak ölçülmesi (Tüketici derneklerinin sıralamaları vb.) — Kurumsal itibar araştırmaları Capital Dergisinin "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırması gibi
İnsan Kaynakları(Human Resources)		
	— Çalışanların; eğitim, staj ve deneyimleri konusunda firma için gereksinim duyulan becerilerinin belirlenmesi — Çalışanların adaptasyonuyla firmanın stratejik esnekliğine katkıları — Çalışanların sosyal ve işbirliği becerilerinin firmanın insan kaynaklarını örgütsel kabiliyetlere dönüştürücü şekilde belirlemesi — Çalışanların bağlılık ve sadakatinin firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek için tespit edilmesi	— Çalışanların eğitim, teknik ve mesleki nitelikleri — Firmanın endüstri karşısında çalışanlarına sağladığı göreli fayda — Endüstri ilişkilerinde yaşanan sorunlardan kaynaklanan kayıp gün yüzdesi — Devamsızlık oranı — İşgören devir oranı

Kaynak: Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet üstünlüğü sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri için bir model önerisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Grant ve Jordan'a (2014) göre; firmalar için maddi olmayan kaynaklar, maddi olan kaynaklardan daha değerli olmaktadır. Ancak maddi olmayan kaynaklar finansal tablolarda raporlanamadığı için veya değeri düşük gösterildiği için firmaların defter değeri ile borsa değeri arasındaki fark açılmaktadır (Tutkavul, 2016). Tabi ki marka ve marka algısının getiri sağladığı durumlar düşünüldüğünde bunun aksi bir durumla firmanın marka değeri yani dolayısıyla borsa değeri, defter veya varlık değerlerinin üzerinde de olabilmektedir.

2.2.1.4. VRIO Çatısı

Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın temel varsayımlarına değindiğimiz başlıkta, bu varsayımların kaynakların heterojen olması ve devinimsiz olması olarak tanımlayan araştırmacı Barney' nin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kaynaklarda olması gereken özellikleri tespit ettiğine yer vermiştik (Bkz. Şekil 8). Literatüre bakıldığında stratejik analizler için VRIO (value ((değerli)), rarity ((nadir)), imperfect imitability ((taklit edilebilirlik)), organization ((organizasyon))) veya VRIN (value ((değerli)), rarity ((nadir)),imperfect imitability ((taklit edilebilirlik)), nonsubstitutebility ((ikame edilebilirlik))) çatısı olarak değerlendirilen bu kaynakların özelliklerine burada kısaca açıklama getirilecektir. Barney (1991), Bharadwaj ve diğ. (1993), Hamel (1994), Yeoh ve Roth (1999) ve Hafeez ve diğ. (2002a) gibi yazarlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilecek işletme kaynaklarının özelliğe sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Ve çoğu araştırmada yaygın olarak kabul görmekte ve referans gösterilmektedir (Göral, 2009; Karacaoğlu, 2006; Karacaoğlu, 2011; Tutkavul, 2016; Seviçin, 2006; Soyer, 2007):

1) **Değerli Olmalı:** Fahy'e (2000) göre; kaynak yaratığı değer ölçüsünde değerlidir. Bowman ve Ambrosini'ye (2003) göre; kaynak maliyeti düşürme veya ürünü farklılaştırma ölçüsünde değerlidir. Barney'e (1991) göre ise; kaynaklar yalnızca değerli olduklarında rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilmektedirler.
2) **Nadir Olmalı:** Barney'e (1991) göre; nadir olması yani kaynağın kıt olması rakip işletmelerde bulunmaması anlamını taşımaktadır. Ve bir kaynağın rekabet üstünlüğü üretme potansiyeline sahip olması demek, hem değerli hem de nadir

yani kıt olması demektir. Hoopes, Madsen ve Walker'a (2003) göre; bir kaynağın kıt olması o kaynağın arzının talebinde daha az olması halidir.

3) **Taklit Edilemez Olmalı:** Barney'e (1991) göre; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, değerli ve nadir olan kaynakların rakipler tarafından da taklit edilemez olması gerekmektedir. Peteraf (1993) tarafından; firmaları rakiplerin taklit edebilmesinden koruyan mekanizmalara 'izolasyon mekanizmaları' denmektedir. Bunların önemli görülenleri;

   - ***Nedensel bulanıklık***
   - ***Tarihsel özgülük***
   - ***Sosyal karmaşıklık*** olarak gösterilmektedir. Barney'e (1991) göre; firma kaynaklarında bu 3 özellikten en az biri mevcut ise, söz konusu kaynak taklit edilemez olma özelliği taşımaktadır.

4) **İkame Edilemez Olmalı:** Bowman ve Ambrosini'ye (2003) göre; ikamesiz olmak demek, söz konusu kaynağın yerine geçebilecek ve kolaylıkla aynı etkilere sebep olabilecek farklı kaynakların koyulamayışı anlamını taşımaktadır. Farklı bir değişle, planlanan strateji farklı iki kaynakla da uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirlerinin ikamesi olmaktadırlar. Barney'e (1991) göre; söz konusu kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeli üretme yeteneğine sahip olabilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez olmasının yanında ikamesiz de olması gerekmektedir.

   Veya Organizasyon/ Örgütlenme Olmalı: Literatürde bazı kaynaklarda ikame edilemez olma 4. madde olarak geçerken bazılarında 3. madde olan taklit edilemez olma ile birlikte değerlendirildiği durumda 4. madde organizasyon, örgütlenebilme becerisi olarak yer almaktadır.

   Firmaların rekabet üstünlüğü oluşturabilme potansiyelleri, kaynak ve kabiliyet özelliklerinin değerli ve nadir olması ile taklit edilemez olmasına bağlıdır. Bu durumda bu potansiyel kaynak ve kabiliyetlerden maksimum fayda sağlayabilmek için bunların çok iyi organize edilmesi gerekir. Yani firmanın kaynak ve kabiliyetlerinin rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için en iyi şekilde örgütlenmiş olması durumudur. Amit ve Schoemaker (1993) organizasyon

konusunu incelerken; firmanın yapısında bulunan, resmi raporlamaların teknikleri, yönetimin kontrolü sistemleri ve ücret politikasının durumu gibi birçok öğeyi bu kapsama dâhil etmekte ve bunlara tamamlayıcı kaynak ve kabiliyetler demektedir. Çünkü bu öğelerin tek başlarına rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli yoktur. Fakat diğer kaynak ve kabiliyetler ile birlikte bir arada olduklarında firmaların tam anlamıyla rekabet üstünlüğü potansiyelini ortaya çıkarmasını sağlayabilirler (Karacaoğlu, 2006).

Yukarıda değinildiği üzere; Barney (1991) ve Grant'a (1991) göre; işletmeye has kaynakların ve yeteneklerin taklit ve ikame edilebilmesini önleyen mekanizmalar olarak gösterilen;

Nedensel Bulanıklık/Belirsizlik; Lippman ve Rumelt'e (1982) göre; kişilerin gerçekleştirdiği eylemler ve bu eylemlerin sonuçları arasında nedensel bağlantı doğasındaki belirsizlik durumunun ifadesidir. Farklı bir deyişle yazarlara ek olarak Reeds ve Filippi'de (1990) sürdürülebilir rekabet avantajı ve işletmeye has kaynaklar arasında bulunan bağlantının anlaşılamayışı veya eksik anlaşılması şeklinde tanımlamışlardır.

Tarihsel Özgülük veya Tarih Bağımlılık; kaynakların ve yeteneklerin kendilerine özgün tarihsel koşullarla elde edilebileceğini ifade etmekte olup, işletmelerin bazı kaynakları elde edebilmesi ve bu kaynaklardan fayda sağlayabilme yeteneğinin belirli zaman ve yer koşullarına bağlı olduğunu savunur.

Sosyal Karmaşıklık; Reeds ve De Filippi'e (1990) göre; müşteri, tedarikçi, çalışan ve yönetici olan herkesin kendi aralarındaki ve birbirleri ile de olan ilişkilerinden oluşan karmaşık süreç olarak tanımlanmaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2017).

Değer	Az Bulunma	Taklidi Zor	Kurum Desteği	Rekabetçi Çıkarımlar	Performans
Hayır	---	---		Rekabetçi Dezavantaj	Normalin Altı
Evet	Hayır	---		Rekabetçi Parite	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Rekabet Avantajı	Normalin Üstü
Evet	Evet	Evet		Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Normalin Üstü

Şekil 13: VRIO Çatısı

Kaynak: Tutkavul, K. (2016). *İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada verecekleri stratejik kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle doğrulanmasına yönelik amprik bir çalışma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

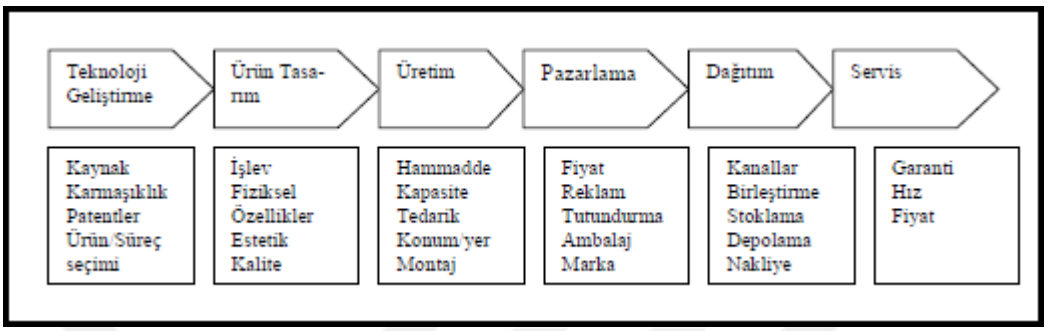
Rekabet üstünlüğü sağlayabilmede temel bileşenler, firmayı başarılı kılacak, fark yaratıp bunların başarılı olarak uygulanmasını sağmayı kapsarken, tamamlayıcı bileşen olarak ise, firmalar için genel olarak uyulması gerekli olan ilkelerin ortaya konulduğu ve firmanın nereye ulaşması gerekliliği durumundaki zorunluluğu nitelemektedir (Papatya, 2007: aktaran, Öncel, 2010: 51-52). Rekabet üstünlüğü sağlamada temel bileşenler, değer üretme ve yenilik yapma/yaratıcık, tamamlayıcı bileşen ise kurumsal itibardır.

2.2.1.5. Değer Zinciri Analizi

2.2.1.5.1. McKinsey Değer Zinciri

Grant (2002) değer zinciri analizlerinin; firmalar tarafından kontrol edilen finans, fiziki, birey, örgüt kaynakları ve kabiliyetlerinin tanımlanmasına yardımcı olarak geliştirildiğini ifade etmektedir. İlk değer zinciri, yönetim danışmanlık şirketi McKinsey and Company tarafından geliştirilmiştir. Şekil 14'de görülen McKinsey danışmalık firmasının geliştirdiği basit değer zinciri modeline göre; üretim öncesi teknoloji gelişim sürecinden imalat ve satış sonu servis hizmetleri gibi 6 ayrı faaliyetin her zaman göz önüne alınması gerekliliğini savunmaktadır. Farklı firmalar değer zinciri bağlamında belirli bir faaliyet noktasına odaklanabilmektedirler. Böylece gerekli aşamayla ilgili

uzmanlık veya kabiliyetlerinin gelişmesini sağlayabilirler. Örnek olarak ise; Japon firmalarının, başlarda ayırt edici yeteneklerini üretim süreçleri alanında yaparlarken, daha sonraki zamanlarda ise tasarım süreçlerinde geliştirdikleri verilebilir (Göral, 2009).



Şekil 14: McKinsey Yönetim Danışmanlık Şirketi Tarafından Geliştirilen Genel Değer Zinciri Modeli

Kaynak: Göral, R. (2009). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik teknoloji yönetimi ve otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Vernon Wortzel ve Wortzel' e (1997) göre; değer zinciri analizi, firma faaliyetlerinin sistematik bir şekilde sınıflandırılması ve görülebilmesini mümkün kılan bir araç şeklinde tanımlanmaktadır. Carpenter ve Sanders'e (2007) göre; firmalar değer zinciri analizini uygulayarak aynı faaliyetleri gerçekleştirebilmek için daha iyi ve/ veya daha farklı yollara ulaşabilmektedirler. Mirze'ye (2014) göre ise; değer zinciri analizi, firmalara olağan faaliyetlerini birbirleriyle bağlantılı bir şekilde inceleme ve değer yaratabilen yeni teknikler vasıtasıyla mevcut faaliyetlerini olumlu olarak geliştirmelerine imkânı sağlamaktadır (Tutkavul, 2016).

Porter'a (1998) göre; rekabet üstünlüğü avantajı elde edebilmek firmaların büyük ve küçük bütün faaliyetlerinin başarısı ile sağlanabilmektedir. Firmaların tüm faaliyetleri rakiplerine göre çok daha fazla değer yaratabildiği ölçüde firma için rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Değerin oluşup oluşmadığı tüketicinin satın almış olduğu mal veya hizmete dair algısı sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Tüketici standart bir ürün veya hizmeti Tüketici standart olan ürün veya hizmeti daha düşük bir maliyetle elde ettiği

düşüncesinde olduğunda ya da ürün veya hizmete karşılık ödediği maliyetten daha fazla yarar elde ettiğine inandığı zaman değer yaratılabilmiş demektir. Firmaların faaliyetleri neticesinde rekabet üstünlüğü oluşturabilen değerlerin temel olarak 2 şekilde oluştuğu ifade edilmektedir;

- Faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi neticesinde maliyet avantajı sağlayarak değer artışı elde edilmesi,
- Ürün veya hizmetlerin tüketicilerin değer verebildiği bir farklılık yaratabilmesi ve bu durum ile piyasadaki fiyat uygulamasının üzerinde bir fiyat uygulayarak değer artışının yaratılabilmesidir (Göral, 2009).

2.2.1.5.2. Porter Değer Zinciri

Porter (1998) tarafından geliştirilen değer zinciri Mc Kensey'nin değer zincirine göre daha karmaşık olarak ifade edilmektedir. Firmaya bir bütün olarak bakıldığında rekabet üstünlüğü olgusu anlaşılamamakta, ancak firmadaki tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve ürün destek faaliyetleri gibi bütün faaliyetlerden ortaya çıkmaktadır. Bunların hepsi firmanın farklılaşma sağlaması ve optimum maliyet pozisyonuna ulaşmasına katkı sağladığını savunmaktadır. Tüm bu faaliyetlerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve aralarındaki karşılıklı ilişkinin rekabet üstünlüğü sağlamada kaynak olduğunu göz önüne sermek ancak değer zinciri analizi ile mümkün görülmektedir. Bu analiz firma içinde maliyet unsuru olan faaliyetleri anlamak ve farklılaştırma stratejisi için mevcut olan ve potansiyel kaynakların ayrı ayrı bir arada bulundurulabilmesin, temel alan analizdir. Değer zinciri analizine göre firma stratejik öneme sahip faaliyetleri rakiplerine göre daha ucuz maliyetle veya daha iyi bir şekilde buluşturabildiğinde rekabet üstünlüğü kazanabilir (Karacaoğlu, 2006).

Rekabet üstünlüğü, en temel ifadeyle firma maliyetlerinin üzerindeki bir seviyede, tüketici için değer yaratılabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Rekabet olgusu bağlamındaki değer, firmanın tüketicilere sağladığı ürün veya hizmet için tüketicinin ödemek isteyebileceği tutardır (Porter, 1998: aktaran, Karacaoğlu, 2006: 108).

Şekil 15: Porter'ın Değer Zinciri Modeli

Kaynak: Göral, R. (2009). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik teknoloji yönetimi ve otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Porter'a (1998) göre; bir firmanın değer zinciri değer sistemi olarak da adlandırılan bir dizi faaliyet örüntüsünden meydana gelmektedir. Rekabet üstünlüğünün kazanılabilmesi ve bunun sürdürülmesi yalnızca firmanın değer zincirinin anlaşılması sonucunda değil, firmanın bütün değer sistemi içerisinde nasıl bir konumda olduğu ile de bağlantılıdır. Her firmanın değer zinciri farklı özelikler bağlamında birbiri ile bağlı destek ve temel faaliyetler olarak 9 jenerik faaliyet kategorisi ile oluşmaktadır. Değer zinciri, temel faaliyetler, destek faaliyetler ve kar marjından oluşan toplam değeri vermektedir. Temel faaliyetler ve destek faaliyetler firmanın sürdürmekte olduğu fiziksel ve teknolojik olan faaliyetlerdir. Bunların tüketiciler için değerli olan ürün veya hizmetin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Marj kavramı ise değerli faaliyet oluşumu sonucunda ortaya çıkan ve toplam maliyet ve toplam değer arasında oluşan farktır. Şekil 16'da görüldüğü üzere; destek faaliyet olan yönetim/işletme alt yapısı, temel faaliyetlerle bağlantısı olan bir öğe olarak görülmemektedir. Fakat tüm değer zincirini destekleyen özellikte önemdedir. Yönetimin/işletmenin alt yapısı dışındaki destek faaliyetlerin tümü hem kendi içerinde hem de temel faaliyetlerle ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Değer zincirinde ve destek faaliyetler kapsamında yer alan teknoloji geliştirme bağlamında Porter yapmış

olduğu açıklamalarda; ar-ge kavramının daha dar anlamlı çağrışımı sebebiyle teknoloji geliştirme kavramını kullandığını ifade etmektedir. Firma yönetimi kavramı ise; genel yönetimi, planlamayı, muhasebeyi, finansı, hukuk, merkezi idare ilişkileri ve kalite yönetimi vb. birçok faaliyeti kapsamakta ve öteki destek faaliyetlerin aksi olarak değer zincirinin tamamını kapsamaktadır. Şöyle ki yalnız başına bir faaliyetler bütünü şeklinde alınamaz. Tüm temel ve destek faaliyetler ile ilgili rekabet üstünlüğü sağlamada farklı etki eden 3 faaliyet olarak; doğrudan faaliyetler, dolaylı faaliyetler ve kalite güvence faaliyetleri gösterilmektedir. Buradaki doğrudan faaliyetler, tüketiciler için doğrudan değer yaratabilen, tasarım, reklam, satış gücü ve montaj gibi faaliyetler iken; dolaylı faaliyetler ise bu ana faaliyetlerin sürdürülebilmesini sağlayan bakım onarım faaliyetleridir. Diğer faaliyetlerin kalitesinin yükselmesi için yapılan; izleme, analiz, test ve gözlem gibi faaliyetlerde kalite güvence faaliyetlerinin kapsamıdır. Fakat genellikle kalite güvence faaliyetleri ve dolaylı faaliyetler maliyet unsuru görülür. Bu dolaylı, dolaysız ve kalite güvence faaliyetleri, olarak ayrılan 3 başlık hem temel faaliyetlerin hem de destek faaliyetlerinin içine yer aldığı Porter'ın değerlendirmesidir (Karacaoğlu, 2006).

Sonuç

Tez çalışmasının bu bölümünde; bölümün araştırma sorunsalı *Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nasıl açıklanabilir?* sorusuna yanıt vermiş olmak üzere yer verilen rekabet, rekabet üstünlüğü ve ilgili yaklaşımlar açıklanmıştır. Stratejik yönetimde rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin gereklilikleri olarak, endüstride faaliyet gösteren tüm rakipler ve paydaşların önemine değinilmiştir. Bu bağlamda Pozisyon Yaklaşımı firmanın dış çevresini ele alırken, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım firmanın iç çevresini ele almakta ve kaynaklara ve yeteneklere odaklanmaktadır. Kaynaklara Dayalı Görüşe göre, görüşün temel kavramları kaynak ve yetenekler, görüşün temel varsayımları olan heterojen olma ve devinimsiz olma özelliğini sağlayabildiğinde firmaya endüstride rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ifade dilmektedir. Araştırmamızın temel sorunsalı *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler olduğu* hususuna açıklama getirebilmek üzere, yine araştırmamız bağlamında ele aldığımız Kaynaklara Dayalı Görüşün argümanlarıyla nasıl açıklanabileceğine açıklık

getirmesi beklenen 3. bölüme, tartışmanın arka planını oluşturulmasının bu bölümde tamamlanması sağlanmıştır.

BÖLÜM 3: SAHA ARAŞTIRMASI ve ANALİZİN SUNUMU

Giriş

Tez çalışmasının 3. ve son bölümü olan bu bölümde; *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanakları neler?* şeklindeki temel tez sorusuna, aradığımız cevap kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmasına yer verilecektir. Saha çalışması kapsamında ambalajlı su endüstrisinde faaliyet göstermekte olan firmaların üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan yarı yapılandırılmış formattaki mülakat sorularına verilen cevapların, nitel analiz yöntemiyle yorumlanması sonucunda, tezin temel sorusu yanıtlanmıştır. Tezin temel sorunsalına yanıt aranmakta olan bu bölümde; mülakatlar sonucunda yapılan değerlendirmeler ile *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* bu ana tema olan soru altında oluşturulan temalar, kodlar, alt kodlar ve in vivo kodlar ile analizin sunumu gerçekleştirilecektir.

3.1. Analizin Yöntemi

Bu tez çalışmasında; *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler* olduğunu keşfetmek üzere araştırma yöntemi olarak nitel araştırma seçilmiştir. *"Nitel araştırmaların temelinde, keşfedilmek istenen temel bir olgunun/konun varlığı söz konusudur ve bu olgu/konu öğrenmek ya da çalışmak isteyeceğiniz esas fikir olmaktadır"*(Creswell, 2019).

Keşfedilmek istenen araştırma sorusunun yanıtına ulaştıracak yöntemin tekniğinin seçiminde; Creswell'in (2019) ifade ettiği *"nitel araştırmalar; çalışmanın karmaşık bir tasvirini ve bireylerin konu ile ilgili sahip oldukları farklı bakış açılarını sunmamızı olanaklı kılar"* yaklaşımının esas alınmasıyla, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile araştırmanın yapılması uygun görülmüştür. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği; Altunışık vd.'ne göre de *"Mülakat türleri dikkate alındığında, en makul yolun yarı biçimsel mülakat olduğu görülmektedir. Böylece mülakatçı hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme, hem de mülakatı belli bir seyirde götürme şansına sahip olur. Ayrıca cevaplayana da kendisine göre önemli olan hususları vurgulama imkânı tanınmış olur"* ifadesinde yer aldığı üzere diğer mülakat tekniklerinden pozitif olarak ayrıldığı görülmektedir. Yarı yapılandırılmış mülakat için soru listesi; araştırmacı tarafından hazırlanmış, bu hazırlanan taslak tez danışmanın ve soru setinin hazırlanmasına destek

veren diğer bir uzmanın desteği ile ekleme ve çıkartmalar yapılarak son halini (Bkz. Ek:1) almıştır. Nihai soru seti 18 adet sorudan oluşmakta olup; bazı sorular, alt soruları ile alınabilecek yanıtların odaklanmasına çalışılmıştır.

Araştırma konusunun hedef endüstrisi olan su endüstrisi, araştırmacının geçmiş iş deneyimi alanı olması sebebiyle belirlendiği için, araştırma örnekleminin seçiminde bu arka plan bilgisinden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmacının bulunduğu lokasyon itibariyle de çok sayıda ambalajlı su üreticisi firmanın faaliyet gösterdiği bir şehir olması, belirli bir endüstriye odaklı araştırmanın örneklem seçiminde avantajını oluşturmaktadır.

Firmaların kısa tanıtım bilgileri, mülakatçı yöneticilerden ve firmaların web sayfalarındaki bilgilerden yararlanılarak aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Firma 1 (F1): Anonim şirket yapısında, aile şirketi olup, farklı sektörlerde hizmet vermekle birlikte yaklaşık 20 yıldır su endüstrisinde bulunmaktadır. Araştırmaya konu marka dışında; söylemlerince, farklı bir lokasyonda ufak bir firmalarının daha olduğu ve farklı bir marka ile yaklaşık 20 yıldır su endüstrisinde bulunduklarını ifade etmekteler. Firmanın araştırmaya konu markasının projelendirilmesi 2007 yılında yapılmış olup 2012 yılında fabrika faaliyetine başlamıştır. Fabrika mevcut kapalı alanı yaklaşık 20.000 m^2 dir. Fabrikada şu anda 110 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca firma Avrupa, Ortadoğu ve Çin gibi ülkelere ihracat yapmaktadır.

Firma 2 (F2): Anonim şirketi yapısında olup, vakfa ait şirkettir. "Yarı devlet teşekkülü sayılır vakıfız" şeklinde ifade edilmiştir. 2011 yılında kurulmuştur. Tesis 12.500 m^2 kapalı, 57.500 m^2 açık olmak üzere 70.000 m^2 alan üzerinde kuruludur. Firmada 100 çalışan bulunmaktadır. Firmada uluslararası alanda bilinirliği olan bir su markasına da fason üretim yapmaktadırlar.

Firma 3 (F3): Anonim şirket yapısındaki firmanın tesisi 2004 yılında Türkiye'nin önde gelen bir holdingi tarafından kurulmuş olup, zaman içerisinde 4. Sermaye değişimini yaşamıştır. Son olarak yine Türkiye'nin önde gelen, gıda alanında faaliyet gösteren bir holdingi tarafından kendi stratejik dönüşüm kararları gereği, endüstriden çekilmeleri gerekçesiyle, Japon bir firmaya % 90 hissesinin devri ile son yönetimi 2016 yılında bu Japon sermeyesi tarafına geçmiştir. Sadece su değil içecek grubu olarak devralan firmanın bünyesinde şu an; gazlı içecekler ve meyve suları ile su ve maden suları

şeklinde sınıflayarak yönettikleri 6 fabrika bulunmaktadır. Araştırma alanımıza esas su kısmı için görüşülen, 2004' te kurulmuş, doğal mineralli su üretimi yapılan lokasyonun dışında bir lokasyonda yaklaşık 2-3 yıl önce satın alınan su fabrikasında doğal kaynak suyu üretimi yapılmakta ve farklı bir lokasyonda da maden suyu fabrikası bulunmaktadır. Markanın ortaya çıktığı ilk tesiste yaklaşık 200 çalışan bulunmakta olup, 2. su fabrikasında 80-90 çalışan ve maden suyu fabrikasında da 35 çalışan bulunmaktadır. Firma başta Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere Avustralya ve Amerika gibi 25 ülkeye ihracat yapmaktadır.

Firma 4 (F4): Anonim şirket yapısında olan firma, 1996 yılında tankerlerle dolum yaparak endüstrideki ticari hayatına doğal kaynak suyu olarak başlamış olup, 2001 ve 2004 yılında ilgili yasal düzenlemeler neticesinde yerleşik düzene (tesisleşme) geçilmiştir. Firma kuruluşundaki sermaye sahipleri değişerek 2010 yılında 2 ortaklı bir hissedarlık oluşmuştur. Hâlihazırda firma sahiplerinin aile şirketleri bulunup farklı alanlarda da ticari faaliyetleri mevcuttur. Aynı zamanda firma 2010 yılından itibaren doğal mineralli su olarak üretim yapmaktadır. Firma 2011 yılında ticari unvan değişikliğine gitmiş olup, yine anonim şirket yapısındadır. Fabrika 6.000 m^2'si kapalı olmak üzere toplamda 28.000 m^2 alan üzerinde kurulmuştur. Firmada fabrika ve depoları da dâhil olmak üzere yaklaşık 150 çalışan bulunmaktadır. Firma 10 ülkeye ihracatta yapmaktadır.

Firma 5 (F5): Anonim şirket olan firma, tamamı Türk sermayeli bir holdingin bünyesinde bulunmaktadır. Holding bünyesinde gıda alanında su markası ile aynı marka olarak üretimleri de bulunmaktadır. Firma 1984 yılında, Türkiye'de ambalajlı su ile endüstriye giriş yapan ilk markadır. 1985 yılında PVC ambalajı ilk kez kullanan firma, yine aynı yıl Almanya'ya ilk ihracatını gerçekleştirmiş olup, 1989 yılında Türkiye'nin toplam su ihracatının % 90'ının firma tarafında gerçekleştirildiği bilgisi paylaşılmaktadır. Firma 1997 yılında ilk kez pet şişe ve 2002 yılında ilk kez damacana ambalaj olarak üretim yapmıştır. Holdingin merkezi olan lokasyonda ilk üretime başlayan firma; zaman içerisinde farklı bir lokasyona (aynı zamanda kaynak) geçmiş ve 2003 yılında farklı 2 lokasyonda 2 fabrika daha alarak tesis sayısını arttırırken, 2016 yılında eklenen yeni lokasyon ile halihazırda 4 fabrika ile faaliyet göstermektedir. Firma 2013 yılında maden suyu çeşitlerini su markası ile aynı marka olarak pazara sunmuş olup hâlihazırda maden suyu üretimini fason olarak yaptırmaktadır. Firma içecek

alanında portföyünü genişleterek 2017 yılında meyveli gazlı su ve limonata ile 2018 yılında kaynak suyu dolumuna ek olarak gazlı ve gazsız meyveli içecek üretimi de gerçekleştirmeye başlamış olup, bu kapsamda ‘’… Su A.Ş.’’ olan unvanını 2019 yılında ‘’… Su ve İçecek A.Ş.’’ olarak değiştirmiştir. Holding bünyesinde 7600 çalışan bulunup, 500-550 kişi kadarı su ve içecek bünyesinde çalışmakta ve görüşülen lokasyondaki tesiste de 60 çalışan bulunmaktadır. Ürünlerin üretim dağılımı lokasyonlar arasında; üretilecek ürün çeşidine uygun su kaynağı özellikleri ve lojistik planlama avantajlarına uygun olarak planlanmış ve yapılandırılmıştır. Firma 26 ülkeye ihracat yapmakta olup, görüşülen lokasyonda ihracat üretiminin % 90-95’i yapılmaktadır. Ayrıca Almanya için ozonsuz üretimde yapılmaktadır.

Firma 6 (F6): Anonim şirket yapısında olan firma, Türkiye’de tamamı borsaya açık bir holdingin 33 firmasından biridir. Holding 4 yıl kadar önce isim değişikliğine gitmiştir. Firma 1993 yılında tankerlerle su istasyonlarına dağıtım ile başlıyor ve sonrasında 3 lt.’lik cam şişeler ve Türkiye’de ilk olarak PC (policarbonat) damacana dolum yapma ruhsatı alan (07-10-1994 tarih ve 113 sayılı ruhsat) firma olmaktadır. Firma 2007 yılında doğal mineralli su ruhsatı almıştır. Firmanın fabrikası 6.500 m^2 kapalı olmak üzere, 25.000 m^2 alanda kuruludur. Holding bünyesinde 6000-7000 direkt çalışan bulunup, su firmasında 100 kişi çalışmaktadır. Firma ürünlerinin yaklaşık % 15’ini Libya, İngiltere, Almanya, Ortadoğu, Avrupa ve Arap ülkelerine ihracat yapmaktadır.

Firma 7 (F7): Anonim şirket yapısında olan firma, aslında ilk olarak limited şirket yapısında yerel 3-4 müteşebbisin girişimiyle 1994 yılında kurulmuş olup, 1997 yılında Türkiye’de faaliyet göstermekte olan bir holdingin bünyesine katılmıştır. Tankerler ile taşıma şeklinde başlayan firma 1997 yılanda holdinge geçtiğinde tesis bulunmayıp sonrasında su ve meyve suyu fabrikası olarak kurulmuştur. Holding bünyesinde bulunan; farklı şirketinin et üretimi yaptığı markasını, kendi markasına ön ad olarak kullanan firma, et firmasının farklı bir holdinge devri ile 3 yıllık bir geçiş süresi sonunda su markasında bulunan ön ad ve logosunu kaldırarak hâlihazırda kullanmış olduğu markası ile üretimine devam etmiştir. Firma 2008 yılında doğal mineralli su ruhsatıyla üretim yapmaya geçiş yapmıştır. Yine 2008 yılında farklı bir lokasyonda 2. su fabrikasını kurarak burada da doğal mineralli su olarak faaliyet göstermektedir. İlk tesis ve görüşülen lokasyonda 13.500 m^2’ si kapalı olmak üzere 79.000 m^2 alanda kurulu bulunmakta olup, 2. lokasyondaki fabrikada 4.550 m^2 ‘si kapalı 65.000 m^2 alanda

faaliyet göstermektedir. İlk lokasyonda çalışan 100 kişi olmakla birlikte 2. lokasyonda 50-55 çalışan bulunup; mevsimsel bir endüstri olmasına bağlı olarak, artı eksi 30 kişi ile mevsimsel değişebildiğini fakat diğer norm kadronun su kısmında toplamda 150-155 kişi olduğu ifade edilmektedir. Firma üretimlerinin % 10 kadarını Almanya, İngiltere ve Arap ülkelerine ihracat yapmaktadır.

Firma 8 (F8): Anonim şirket yapısında olan firma, 1991 yılında maden suyu, 2002 yılında doğal kaynak suyu üretimine başlamıştır. Zaman içerisinde artan tesis sayısı ile aynı ilçede 2 tesis olmakla birlikte 4 lokasyonda su ve 1 lokasyonda da maden suyu fabrikası bulunmaktadır. 7 farklı firmaya da fason üretim yaptırmakta olduklarını ifade etmektedirler. İlk su tesisi 8000 m^2 'si kapalı, 15.000 m^2 alan üzerine kurulu olup, aynı ilçedeki diğer tesis 11.000 m^2 kapalı olmak üzere 23.000 m^2 alana kuruludur. Diğer lokasyonlardaki tesislerinden biri 7.200 m^2 kapalı, 9.650 m^2 alan üzerinde diğeri ise 8.000 m^2 kapalı, 32.000 m^2 alan üzerinde kuruludur. Firmanın su ve maden suyu olarak yaklaşık 1200 çalışanı olmakla birlikte, görüşmenin yapıldığı lokasyondaki 2 tesiste toplamda 278 kişi çalışmaktadır. Ayrıca firma su ve maden suyu çeşitlerinin yanı sıra, 2012 yılında limonata, 2013 yılında da buzlu çay ürünlerini de çeşitlerine eklemiştir. Firma 2013 yılında uluslararası alanda faaliyet gösteren, Türkiye'de su ve gıda alanında da faaliyeti olan Fransız bir firma tarafından çoğunluk hissesi ile satın alınmış olup, marka ve şirket ismi aynen devam etmekte ve yönetim kurulu başkanı görevini halen sürdürmektedir. Firma ürünlerini 4 kıtada yaklaşık 37 ülkeye ihraç etmektedir.

Araştırma örneklemi içeriği için ise; endüstriyi temsil bakımından geniş ürün çeşitliliğine sahip, pazar payı bakımından üst sıralamalarda yer alan daha geniş kitlelere hitap eden ve de yerli ve yabancı olmak üzere iki sermaye yapısını da temsil edebilen firmaların üst düzey yöneticiler seçilmiştir (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7: Firma Tanıtımı ve Firma Temsilcisi Mülakatçının Pozisyonu

Firma Kodu	Mülakat Kodu	Mülakat Yapılanın İşletmedeki Pozisyonu	Kuruluş Yılı	Hukuki Yapısı	Çalışan Sayısı
F1	M1	Yönetim Kurulu Başkanı	2012	Anonim Şirket	110
	M2	Fabrika Müdürü	2012	Anonim Şirket	~ 100 kadar
F2	M3	Genel Müdür	2011	Anonim Şirket/Vakıf	100
F3	M4	Fabrikalar Koordinatörü	2004	Anonim Şirket	~ 200 + Farklı lokasyon ~85
F4	M5	Genel Müdür	1996	Anonim Şirket	~150
	M6	Kalite Güvence Müdürü ve Mesul Müdür	1996 Tankerle 2004 Yerleşik	Anonim Şirket	~150
F5	M7	Tesis Müdürü	1980'ler	Holdinge bağlı Anonim Şirket	60 Tüm tesisler 500-550
F6	M8	Genel Müdür	1993 Tankerle	Holdinge bağlı Anonim Şirket	100
F7	M9	Genel Müdür Yardımcısı	1994 Tankerle	Holdinge bağlı	100 + Farklı lokasyon 50
F8	M10	Aynı Şehirde 2 Fabrika Müdürü	2002	Uluslararası Firmaya ait Grup Anonim Şirket	278
	M11	Yönetim Kurulu Başkanı	2002	Uluslararası Firmaya ait Grup Anonim Şirket	5 Fabrika ~1200

Stratejik yönetim çalışma temeli nedeniyle; firmaların üst düzey yöneticileri de örneklem çeşitlendirmesi için farklı operasyonel pozisyonlardaki yöneticiler belirlenmesi suretiyle görüşlerine başvurulması tercih edilmiştir. Bu yöneticiler temsil ettikleri firmadaki pozisyonları bakımından; 2 yönetici yönetim kurulu başkanı, 3 yönetici genel müdür, 1 yönetici genel müdür yardımcısı, 1 yönetici fabrikalar koordinatörü, 3 yönetici fabrika müdürü, 1 yönetici de kalite güvence müdürü olarak çalışmaktadır. Ayrıca yöneticilerin; eğitimleri ile firmalarındaki ve endüstrideki çalışma sürelerini gösterir görsel için tablo 8 incelenebilir.

Tablo 8: Mülakata Katılım Gösteren Yönetici Tanıtımı/Profili

Firma Kodu	Mülakat Kodu	Mülakat Yapılanın İşletmedeki Pozisyonu	Eğitimi	Firmadaki Çalışma Süresi	Endüstride Çalışma Süresi
F1	M1	Yönetim Kurulu Başkanı		2007 Yılı İtibariyle	20 Yıl
	M2	Fabrika Müdürü	Makine Mühendisi	3 Ay	14 Yıl
F2	M3	Genel Müdür	İktisat	7 Ay	32 Yıl
F3	M4	Fabrikalar Koordinatörü	Çalışma Ekonomisi/ İnsan Kaynakları Yüksek Lisansı	2004 Yılı İtibariyle	2004 Yılı İtibariyle
F4	M5	Genel Müdür	Kamu Yönetimi	2014 Yılı İtibariyle	2014 Yılı İtibariyle
	M6	Kalite Güvence Müdürü ve Mesul Müdür	Gıda Teknolojisi/ Kalite Yönetimi Yüksek Lisansı	2008 Yılı İtibariyle aynı tesis 2011 farklı şirket ile	2008
F5	M7	Tesis Müdürü	Makine Mühendisi	2010 Yılı İtibariyle	2010 Yılı İtibariyle
F6	M8	Genel Müdür	İktisat/ Mali müşavir	5 Yıl	5 Yıl
F7	M9	Genel Müdür Yardımcısı	Mali Müşavir	1997 Yılı İtibariyle Staj Sonrası	2001 Yılı İtibariyle
F8	M10	Aynı Şehirde 2 Fabrika Müdürü	Kimya Mühendisi/ İşletme MBA	3,5 Yıl	19 Yıl
	M11	Yönetim Kurulu Başkanı	Kimya Mühendisi	2002 Yılı İtibariyle	2002 Yılı İtibariyle

Yöneticilerin profilini ve mülakat tarih ve sürelerini gösterir bu bilgiler toplu olarak tablo 9'da verilmiştir. 06/01/2020 tarihinde başlatılan saha çalışmasının; ilk mülakatı 17/01/2020'de gerçekleştirilmiş olup, son mülakat ise 13/03/2020'de gerçekleştirilmiştir. İletişime geçilen 10 firmadan, 8 firmanın 11 yöneticisi ile mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Yönetici M11'in mülakatı tamamlanamayıp, kalan 5 sorusunun telefonda cevaplanmasına karar verilmiş ancak, dünya çapında oluşan pandemi Covid 19 sebebiyle yaşanan önlemlerin değiştirdiği planlar gereği mülakatın son 5 sorusuna yanıt alınamamıştır. İletişime geçilen 2 firmanın 2 yöneticisi ile ise mülakata katılım için olumlu veya olumsuz bir yanıt alınamadan, bir önceki mülakatın tamamlanamama gerekçesinde olduğu gibi Covid 19 sebebiyle iletişime ara verilmek zorunda kalınmıştır. Tez teslim süresi düşünülerek; araştırma 8 firma ve 11 mülakatçı ile sonlandırılmış, analiz sürecine geçiş yapılmıştır. Mülakatçılar yapılan yüz

yüze görüşmelerde; 9 yönetici ses kaydına onay vermiş olup, 2 yönetici ses kaydını onaylamamış, görüşme süresi araştırmacının da iş alanı olması sebebiyle uzun da sürse, sorulara verilen cevaplar kısa olmuş ve ancak yazılarak not alınmıştır. Ses kaydı alınan yöneticilerle olan mülakatlarda; bu karşılıklı etkileşimli süreç alınan yanıtların genellikle olumlu yönde artmasına ve detaylandırılmasına, daha gerçekçi ve derinlemesine bilgi paylaşımına sebebiyet vermiş olduğu ve az da olsa bazen de bazı çekinceleri oluşturduğu düşünülmektedir.

Tablo 9: Mülakat Tarih ve Süre Bilgileri

Firma Kodu	Mülakat Kodu	Mülakat Yapılanın İşletmedeki Pozisyonu	Mülakat Tarihi	Mülakatların Yaklaşık Süresi
F1	M1	Yönetim Kurulu Başkanı	17/01/2020	45 dk.
	M2	Fabrika Müdürü	17/01/2020	42 dk.
F2	M3	Genel Müdür	20/01/2020	120 dk.
F3	M4	Fabrikalar Koordinatörü	20/01/2020	84 dk.
F4	M5	Genel Müdür	24/01/2020	210 dk.
	M6	Kalite Güvence Müdürü ve Mesul Müdür	24/01/2020	56 dk.
F5	M7	Tesis Müdürü	12/02/2020	164 dk.
F6	M8	Genel Müdür	17/02/2020	60 dk.
F7	M9	Genel Müdür Yardımcısı	19/02/2020	91 dk.
F8	M10	Aynı Şehirde 2 Fabrika Müdürü	05/02/2020	90 dk.
	M11	Yönetim Kurulu Başkanı	13/03/2020	42 dk.

Verilerin analize hazırlanması için; toplam kayıt süresi 794 dk. olan ses kayıtları deşifre edilmiş, toplam görüşme süresi 210 dk. olan yazılı notlar da temize çekilerek, toplam süresi 1004 dk. olan verilerin nitel analizine zemin hazırlanması sağlanmıştır. Covid 19 pandemisinin getirmiş olduğu kısıtlamalar sebebiyle; kütüphaneden yararlanma ve danışmanı ile yüz yüze görüşebilme imkânı olamadan, araştırmacı danışmanının uzaktan yardımları ile verilerini analize, kodlama sürecine geçmiştir.

Maxwell'e göre; "*Nitel araştırma tasarımı, nicel araştırma tasarımına kıyasla "hazır kullan" dan ziyade tasarımın farklı bileşenleri arasında bağlantıyı kurmayı ve bunların birbiri için uygulamalarını değerlendirmeyi içeren büyük ölçüde bir "kendin yap"*

sürecidir. Bu süreç, önceden belirlenmiş bir başlangıç noktasından başlamaz ya da değişmez aşamalar dizisi boyunca ilerlemez bunun yerine farklı tasarım bileşenleri arasındaki etkileşimi ve bağlantıyı içerir. Geert'e (1974) göre; bu ekleme çıkarmalar bazı açılardan metinsel yorumlamanın "yorumbilim döngü"süne benzer. Bununla birlikte, öncelikle sıralı bir araştırma modeli tasarımından ziyade etkileşimli bir modeli destekliyorum. Bunun sebebi araştırma tasarımın, "bilimsel" bir araştırma görüşüne karşılık "yorumlamacı" veya "insancıl" olarak ele almamdan değil bir araştırma çalışmasının bileşenlerinin gerçek ilişkileri ile ilgili olarak görmemden kaynaklanmaktadır" (Maxwell, 2018). Maxwell'inde değindiği üzere bu kendin yap süreci saha verilerini, mülakatçı cevaplarına göre sınıflandırmayı uygun kılmış ve mülakat verileri tezin literatür içeriği olan kaynaklara dayalı görüş çerçevesinde endüstrinin rekabet üstünlüğünün araştırılması sebebiyle soru olarak *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* şeklindeki ana tema çerçevesinde analiz edilmesini olanaklı kılmıştır. *"Yöntemler için genel olarak önceden tartışıldığı gibi nitel analiz yapmanın bir "tarif kitabı" ya da tek bir doğru yolu yoktur, bu stratejileri kullanımınızın sahip olduğunuz verilere uyacak, araştırma sorularınıza cevap verecek ve sonuçlarınıza gelebilecek her hangi bir geçerlilik tehdidini çözebilecek bir şekilde planlanması ve gerektiğinde değiştirilmesi gerekir"* (Maxwell, 2018). Bu ana temanın alt temaları ve bu temaların kodları ile alt kodları belirlenmiş ve analiz bu çerçevede sürdürülmüştür. "*Nitel bir araştırmada tasarımın her hangi bir bileşeni, yeni gelişmeler ya da diğer değişenlerde olan değişiklikler sonucunda çalışma sürecinde yeniden ele alınabilir ya da değiştirilebilir"* (Maxwell, 2018). *"Kabaca betimleyiciden açıklayıcıya doğru ve somuttan daha kavramsala ve soyuta doğru sıralanmıştır. Örüntüleri ve temaları not etme, akla yatkınlığı görebilme ve kümeleme analizi yapan kişiye "neyin ne ile uygun ocağı" konusunda yardımcı olur"* (Miles ve Huberman, 2019). Maxwell ile Miles ve Huberman'ın da değindiği üzere kümelemeler bazen neyin ne ile olacağı konusunda farklı sınıflandırmaya sebep olabilmektedir, yeniden ele alınabilir ya da değiştirilebilir. Örneğin rekabet üstünlüğünün doğrudan/içsel dayanaklarının neler olabileceği konusunda analizin birinci bölümünde; firma/çalışan aidiyeti yetkinlikler teması içerisinde de değerlendirilebileceği gibi, ilgili literatür bölümünde verilen Grant'ın (2002) firma kaynakları sınıflandırmasından yararlanıldığından, bu sınıflandırmanın insan kaynakları kodu içeriğinde zaten

firma/çalışan aidiyeti alt kodu açığa çıkmaktadır. *"Nitel araştırmalarda ana sınıflandırma stratejisi kodlamadır. Strauss'a (1987) göre; 'Nitel araştırmalarda kodlamanın amacı şeylerin sayısını hesaplamak değildir, asıl olan verileri parçalamak ve bu verileri aynı kategorideki şeyler arasında karşılaştırmayı kolaylaştıran ve teorik kavramlar oluşturmaya yardım eden kategorilere göre düzenlemektir.' Sınıflandırma analizinin bir diğer çeşidi verileri daha geniş temalara ve konulara göre organize etmeyi içerir"* (Maxwell, 2018). Sonuç itibariyle ana tema etrafında çerçevelenen analiz; ana teması *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?*' in firma kaynakları ve yetkinlikler olmak üzere 2 teması ve de bunların kodları ile alt kodları şeklinde verilerin analizi bölümünde sunulmuştur.

Araştırmanın kısıtlarını olarak ise; başta dünya çapında ortaya çıkan pandemi Covid 19 sebebiyle tamamlanamayan mülakat ve henüz dönüş alınamayan aday mülakatçılar/firmalarla görüşülememesi ve zaman kısıtı gibi olanaksızlıklar nedeniyle endüstrinin diğer illerde faaliyet gösteren temsilcilerinin araştırma sürecine dâhil edilemeyişi değerlendirilebilir.

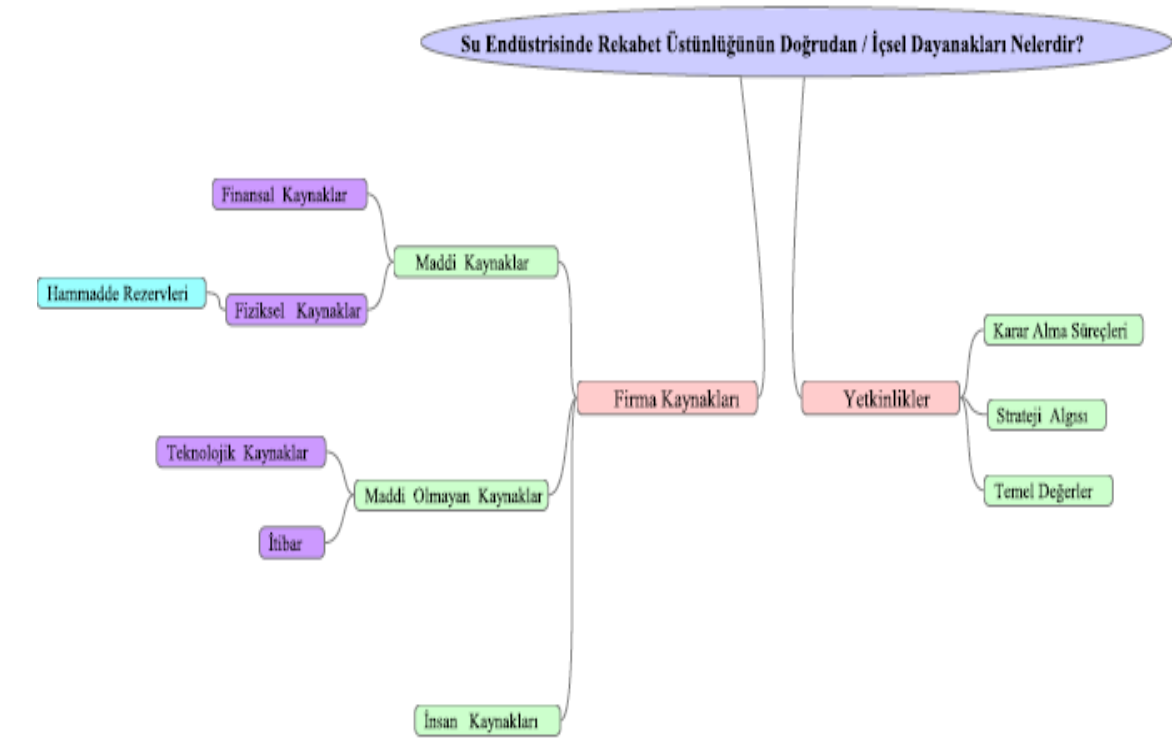
3.2. Analizin Sunumu

Araştırmanın analizinde doğrudan/içsel olarak ana temamız etrafında şekillenen alt temalar, ana kodlar, kodlar, alt kodlar ve bu kodlar çerçevesinde şekillendirilerek sunulacaktır. Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanaklarına yönelik tema ve kodların gösteriminde (Bkz. Şekil 16) Free Mind zihin haritalama programından yararlanılmıştır.

3.2.1. Su Endüstrisinde Rekabet Üstünlüğünün Doğrudan / İçsel Dayanakları Nelerdir?

Su endüstrisinin içsel/doğrudan analizi için Grant'ın (2002) firma kaynaklarını sınıflandırması esas alınacaktır. Bu sınıflandırmaya tezin 2. bölümünde yer verilmiştir, sınıflandırmanın detayları için bakınız tablo 6. Bu çerçevede doğrudan/içsel analiz ana tema olarak belirlenmiş olup, firma kaynakları temadır. Firma kaynakları temasını da; maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar ve insan kaynakları analizin kodlarını oluşturmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşımın ve Grant'ın; özellikle vurguladığı yetkinlikler, firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde kullanılabilmesi

yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda; firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak için kaynaklarını etkin şekilde kullanması önemli bir yetkinlik olarak değerlendirilmekte ve içsel-doğrudan analizimizde Grant'ın firmanın kaynakları teması gibi bir tema olarak yetkinlikler değerlendirilecektir. Yetkinlikler temasının kodları olarak; strateji algısı, karar verme süreçleri ve temel değerler kodları belirlenmiş olup, tartışma bu kodlar çerçevesinde sunulacaktır.



Şekil 16: Su Endüstrisinde Rekabet Üstünlüğünün Doğrudan / İçsel Dayanaklarına Yönelik Tema ve Kodların Gösterimi

3.2.1.1. Firma Kaynakları

Grant'ın (2002) sınıflandırmasına göre (Bkz. Tablo 6) firma kaynakları; Maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar ve insan kaynakları şeklinde sınıflandırılmıştır.

3.2.1.1.1. Maddi Kaynaklar

Firmaların kaynaklarından biri olan maddi kaynaklar kodu da, kendi içerisinde *finansal kaynaklar* ve *fiziksel kaynaklar* olmak üzere iki alt koddan oluşmaktadır.

3.2.1.1.1.1.Finansal Kaynaklar

Firmaların finansal kaynakları bağlamında yapılan değerlendirmelerde; dört yönetici(M4, M5, M8, M9) görüş bildirmiştir.

Yönetici M4'e göre; endüstride kar marjlarının düşük olması, fazla kazanç sağlayan bir endüstri olmaması sebebiyle, firmaların yatırım yapma konusunda zorlandıklarını ve bu durumunda endüstrinin büyümesi açısından engel oluşturması durumunu belirtmekte ve yatırımlar için genellikle sermayedarların farklı alanlarda yapmış oldukları işlerden sağlamış oldukları finansı, su endüstrisine yatırım yapmak için kullandıklarını belirtmektedir.

> *"...çok fazla para kazanabilen, para kazanamayınca da sektöre yatırım yapmayıp sektörü büyütememe engeliyle de karşı karşıya kalmış bir sektör, yani sektörlerin büyüyebilmesi için para kazanabilmesi lazım hı ama (–Damacanadan kazanıp pet hattı alanlar?) Evet, ama bakın bu çok fazla örnek yok. Evet, var; kayıt dışılıklar var, farklı sektörde para kazanıp o tarafa aktarmış olma gibi bir durum var."(M4)*

Yönetici M4'ün bu görüşünü onaylar nitelikte bir paylaşım Yönetici M8 tarafından yapılmış olup, su fabrikasına yapılan yatırımın finansmanını bağlı bulundukları Holdingin sağladığını belirtmiştir. Yine Yönetici M8'e göre de bu endüstriden sağlanan karlılık oranlarıyla, firma yatırımlarını finanse etmenin imkânsız olduğunu vurgulamaktadır. Önemle belirttiği husus ise; su firmasının bağlı olduğu holdingin, suyun stratejik önemi sebebiyle su endüstrisinde var olma istekleri ve bu karar çerçevesinde su firmasına, dışarıdan holding finansmanıyla destek verdikleridir.

> *"Bizim bir tek burada bir etken var, bizim grubumuz su sektöründe olmayı düşündüğü için biz devam ediyoruz. Yani bizim grup şirketi olmasak bu şu andaki rekabetin altında ezilirdik biz. Grubu ekonomik anlamda desteklediği için, suda olmak istediği için biz*

burada hala varız ve devam ediyoruz. Mesela 40 milyon TL'lik 50 milyon TL'lik yatırım yapıldı buraya, para harcandı, yoksa bu paranın sudan kazanılıp yapılması imkânsız. Grup desteklediği için oldu. Yani ---- Holdingin su sektöründe olalım, devam edelim, karı düşük ama su içtiğimizi bilelim, ne içtiğimizi bilelim, suyumuzu kaybetmeyelim ileride lazım olacak dediği için burada varız biz. Normalde bu yoksa bu marjla bu kadar para harcayıp da başka bir işe girse, çok daha fazla kazanır. Yani bizim ama gruptaki yönetici büyüklerimizin, grup yönetimimizin böyle bir karar vermesiyle, holding yönetimimizin vermesiyle bu devam ediyor, yoksa normalde edemez yani. …Bunların dediği su bugün yarın suyun ne olacağı belli değil, su stratejik bir ürün, kalsın elimizde tutalım. Yani buradan çıkmayalım, hatta bize kaç sefer teklifte yapıldı, başkaları bizi almak istedi, ------ geldi, başkası geldi almak istediler ama onlar vermek istemediler. Yani çıkabilirlerdi bu sektörden, çıkmadılar."(M8)

Yönetici M9'da finansal sıkıntılardan dolayı zarar etmiş olduklarını belirterek, ürünün maliyetinin altına satılmadığı ancak, örneğin eklenen geri dönüşüm vergilerini kastederek, rakipler yansıtmadan kendilerinin de yeni fiyatları tüketiciye yansıtamadıklarını ifade etmektedir.

"…Zarar ettik, zarar şey ee, finansal sıkıntılardan dolayı zararımız oldu, satıştan direk şeyimiz olmadı zarar fazla etmedik yani, şeyin altına düşmedik maliyetin altına düşmedik. Nasıl oldu dönemsel, mesela fiyat az önce bahsettim ya, fiyat geçiyor fakat pazarda karşılığı olmadığı için geçemiyorsun, bir iki ay zarara katlanıyorsun. Örneğin şu an güncel GEKAP diye bir sorunumuz var, şu an fazla geçen olmadı, şu an cepten yiyoruz…"(M9)

Yönetici M5 ise diğer yöneticilerin aksine finans konusunda; karları ile yatırımlarını finanse edebildiklerini belirtmekte, en efektif planlamayı yaptıklarını vurgulamakta ve endüstride yatırım yapılmadığı takdirde gerilemeye başlanacağı görüşünü paylaşmaktadır.

"…kendi kaynaklarıyla, kendi finansmanıyla hareket edebilen, çok fazla dışarıya bağlı olmayan ki bugün bu şirket, kendi yedek akçelerini, kendi yatırımlarını tamamen finans kurumlarından bağımsız yönetir hale geldi. …su sektörü öyle bir şey ki yatırım yapmadığınız anda gerilemeye başlarsınız, biz bugün yıllık karlarımızın çok büyük miktarını yatırımlara aktarıyoruz. …biz elimizdeki kaynakları en efektif şekilde nasıl kullanırız onun derdindeyiz. Ve buna göre ölçüyoruz biçiyoruz bizi bekleyen birçok şey var yani, bizi bekleyen 100 birim yatırımlık bir iş var, ama elimizde olan 10 birim

yatırım bütçesi biz bu o 10 birimi, o işten hem sosyal kar, hem fayda maliyet analizini yaparak nasıl çıkarız onun derdindeyiz, her zaman bunun hesabını yapıyoruz…"(M5)

"…değişik satın alma modelleri uyguluyoruz, neden çünkü fiyatı belirleyemiyoruz, fiyatı belirleyen sizin dışınızda ama o fiyattan alabileceğiniz ıskontoları sizin ödeme prensipleriniz veya ödeme yeterlilikleriniz belirliyor, satın alma hacminiz belirliyor."(M5)

Yönetici M5'in önemle belirttiği bir diğer husus, ülkemizdeki finans kurumları aracılığıyla sağlanan finansman maliyetlerinin yüksekliğidir. Bu finansman maliyetlerinin yüksekliği sebebiyle veya kendi sermayesini kullanacak dahi olsa, yerli yatırımcıların bu zorluklarla uğraşmak istemediğini belirterek, iyi rakamlarla markalarını, fabrikalarını satın almak isteyen yabancı sermayedarlara, firmalarını sattıklarını ifade etmektedir. Burada yerli sermayedarların kısa vadeli düşünmeleri de eleştiri alan bir diğer husustur.

"Böyle giderse Çiğdem Hanım yani bizi yabancı firmalar satın alacak, bir gün gelecek bu zorluklarla yerli sermaye olarak uğraşırken, çünkü onu bunu anlattım size, yabancı sermeyenin algıları, planlamaları, planlama, planlama vadeleri çok farklı. Bir gün gelecek diyecek ki kaç para bu fabrika 1 milyon Dolar'a kurulur üç aşağı beş yukarı, ya bu bir marka değeri aldım verdim, piyasadaki yatırımlar şudur budur o 25 milyon Dolar, 50 milyon Dolar diyecek, herkes satar ki hele yerli sermayeysen oo. 50 milyon ya, 5 milyon yatırdım 50 milyon aldım. Yabancı 15 yıl sonrasını hesaplayarak, 15 yıl süreçleri değerlendirerek yabancı sermaye yatırımlarını yapıyor, biz 5 yatırıp 25 almaya çalışıyoruz. Bugün Türkiye'nin sadece su endüstrisinin değil, Türkiye'deki üretim endüstrisinin temel problemi bu çok kısa vade düşün bununda bir nedeni, sermeye azlığından. Çünkü yatırımların çoğu; finans kurumları aracılığıyla, finans kurumlarının yüksek maliyetlerine katlanılarak yapılıyor. Ha ne yapıyorsunuz sizin riskiniz çok artıyor, faiz giderleri çok artıyor. Yurt dışında böyle değil ki, bugün yurt dışında % 1 veya 2 işte FED'in açıkladığı faiz oranlarına bakın, bizim Türkiye'deki faiz oran, para ucuz yeter ki iş yapın, katma değer üretin. Ama biz burada, hem katma değer üretmek hem yüksek faiz ve maliyetlere katlanarak ee iş yapmak ve karlı halde tutmakla uğraşıyoruz. Doğal olarak yerli sermaye sahibi, kendisinin olmayan sermaye yoksa, kendisinin olmayan sermeye nereden süspanse ediyor, finans kurumlarından yüksek maliyetle, kendisinin varsa, ne uğraşacağım risklerine katlanacağım bak diyor 5 yatırdım 50 aldım diyor, işten çıkıyor…"(M5)

3.2.1.1.1.2. Fiziksel Kaynaklar

Fiziksel kaynaklar bağlamında firmaların tesis, üretim prosesi ve su kaynaklarına değinilecektir. Ancak burada su kaynakları endüstrinin önemli bir hammaddesi olan doğal bir kaynak olduğu için, hammadde rezervleri olarak fiziksel kaynaklar alt kodunun içerisinde ayrı bir başlık olarak yer alacaktır.

Yönetici M1 tesislerinin 5 yıllık bir projelendirme sonucunda faaliyete başladığını, ancak tesis alanının ve üretim proseslerinin arttırılmasının sürdürüldüğünü ve artışların sürmesinin planlandığını belirtmektedir.

> *"…2007 yılında projelendirdik… Firmamız 2012 yılında faaliyetine başladı… …mevcut fabrika kapalı alanı ~20.000 m^2, önümüzdeki 5 yılda 50-60 bin m^2 olacak. Mevcut şu anda dönüşümsüz ambalaj üretimi yaklaşık 100 günlük 130 tır üretimimiz var, önümüzdeki 5 ya da 7 yıl içerisinde 500 tıra çıkmayı hedefliyoruz. …İşte bizim en son bu yıl devreye aldığımız, geçen yılın sonunda kurduğumuz 5 lt. hattımız var günde 40 tır su üretiyor ama bu 5 yıl önce günde 5 tır 10 tır üreten makinelerle çalışıyorduk veya 5 yıl demeyeyim de 7 yıl önce öyleydi, böyle devamlı güncelleniyor bu hızlı üretim enerji tasarrufu getiriyor, işçilik maliyetini düşürüyor sizin pazarda var olmanızı…"(M1)*

Yönetici M2 firmasının güncel teknolojilere yaptığı yatırımları vurgulamakta; bu yatırımlar kapsamda, rakiplerine kıyasla uygulamış oldukları ambalaj farklılıklarına örnekler vermektedir.

> *"Firma olarak daima güncel teknolojileri kullanması firmamızın ve güncel teknolojileri kullanırken kaliteyi de ihmal etmeden, kalite de çok önemli firma için, bir takım sektörde küçük gibi gelecek ama kulp gibi farkındalık yaratıyor, firmaların çoğunda yok böyle bir şey. İnsanlar dolayısıyla 6'lı 1,5'luk paketleri kenarından tutarak shringinden mesafe uzunsa yırtılmalara sebep olabiliyor, biz firma olarak yılbaşından itibaren, tüm ürünlerimizde kulp uygulamasına geçtik. Ayrıca başka bir örnek olarak paletlerin üzerine naylon serme, makine otomatik olarak bunu da yapıyor, çoğu firmada bu yok. Bunlar ekstra maliyetler ama kaliteye verdiğimiz önem anlamında var"(M2)*

Son şirket satışıyla içecek firması olarak 6 tesislerinin olduğunu belirten Yönetici M4; şirketin su ve maden suyu şeklinde sınıflanan kısmında, 2 su, 1 maden suyu fabrikalarının olduğunu belirtmektedir. Su fabrikası olan ilk fabrikanın yapıldığı yıllarda bölgedeki en iyi tesis olmasına, 15 yıl önce yapılmış olmasına rağmen halen yeni yapılan tesislerle rekabet edebilecek bir alt yapısının olmasına vurgu yapmaktadır.

Su kaynaklarındaki debi düşmeleri sebebiyle yapmış oldukları tank sistemlerini, yatırımların sürüyor olmasına örnek göstermektedir.

> *"İlk burası, yaklaşık 2-3 yıldır da işte Muğla Köyceğiz'de fabrika satın aldık ve onun yanında son 1 yıldır da Eskipazar'da madensuyu fabrikası… …bu tesislerin yaklaşık 6 fabrikalık bir tesis bu içecek grubu, işte Akyazı ---- -----, burada su tarafı, aslında biz içeceği 2'ye ayırıyoruz, gazlı içecek ve meyve suları ve su ve maden suları… …bizim tesisimiz 15 yıllık bir tesis bu arada, 2004-2005 yılında yapıldı, o dönem yapıldığında Hendek bölgesinde böyle bir tesis yoktu, hani Marmara bölgesinde de iddialı diyebilirim, kapasite olarak da sonra tabi daha güzel tesisler yapıldı… …hala bugün o sıfır yapılan tesisler bile ee rekabet edebilecek bir tesis alt yapısı oluşturmuş o zaman ki kuran arkadaşlar ee dolayısıyla onunda biz haklı gururunu şu an sahada çok göğsümüzüz gere gere yapıyoruz, yaşıyoruz yani tesisimiz o anlamda bizi gururlandırıyor… Ya tabi ben ee biraz sohbetin başında bizim bu şirketimizi tarif ederken ee o cümleyi kullanmadım belki ama kurulduğu yıl itibariyle Ortadoğu ve Balkanlarda en iyi tesisti burası yani bir üretimcinin bir fabrika yöneticisinin en büyük gurur kaynağı, makine ekipman, fabrika, fabrikanın fiziksel koşulları ve uygulamasıdır yani ben siz su fabrikaları dolaştınız biliyorsunuz dolayısıyla bende birçok su fabrikası dolaştım yani diyebilirim ki ilk 3'te olabilecek bir su fabrikasını yönetmek benim için bir ayrıcalık... …bizim kaynağımızla alakalı stratejik bazı şeyleri yapmamız lazım, kaynağımızın ee şeyi azalabilir debisi azalabilir, biz ne yapıyoruz burada işte kaynaklarımızın bu süreçten etkilenmemesi için, kaynak kapasitemizi bir şekilde geleceğe hazırlıyoruz, ne yapıyoruz işte stratejik olarak, girerken gördünüz daha geçen yıl yaptık su rezervleri için tank sistemleri gibi işte bunlar en basit örnekleri…"(M4)*

Yönetici M5 almış ve siparişini vermiş oldukları üretim proseslerinden bahsetmekte, damacana yüklemede ilk robot sistemine geçen firmalardan olduklarını belirtmekte ve aynı zamanda hedefleri olarak da bu yıl yeni bir tesis almak istediklerini belirtmektedir.

> *"…biz makineyi aldık Windows 8 tabanlı, 45 bin saat kapasiteli… …işte 2 tane bardak makinesi sipariş verdik… Mesela ilk robot kullanan, robotik sisteme ilk geçen firmalardan biriyiz biz… …bu yıl bir hedefimiz var 2. fabrikayı alıp, bölgesel olarak o nakliye avantajlarını tolere etmek…"(M5)*

Yönetici M7 firma unvanlarını su ve içecek olarak değiştirdiklerini ve Bursa, Sakarya, Aydın ve Isparta'da olmak üzere 4 adet içecek tesislerinin olduğunu ifade etmekte, maden suyunu fason ürettirdiklerini eklemektedir. Ve bu tesislerdeki ürün gruplarına

göre özellikli ve yüksek kapasiteli üretim proseslerinin varlığına, kurulan CIP sistemlerine değinerek yapılan bazı yatırımların rakamsal tutarını paylaşmaktadır.

> *"…öylelikle içecek firması haline geldik, şu an 4 tesisimiz var ee işte Bursa Uludağ, Bursa Uludağ'da 2016 yılında üretime geçmişti tesis ee işte Aydın Madran, Isparta Eğirdir ve Sakarya Hendek tesisleriyle… …madensuyu kısmı fason imal ettiriliyor… …burada 2 hattımız var 3. yolda geliyor. …2017 senesinde sadece bu tesiste bu otomatik CİP sistemleriyle ilgili 1,5 milyon liralık bir yatırım yaptık… …2013 yılında 2 tane hat alındı, yani ee son teknoloji 2 tane pet hattı alındı sadece bu tesise yenilendi… …Uludağ'da 2 tesisimiz var bir tanesi damacana tesisi, bir tanesi pet tesisi… …oradaki hat kapasitesi buranın iki katı, 81 bin şişe/saat'lik ------ hattımız var ee Türkiye'de ilkti her halde yanlış hatırlamıyorsam, o sene aldığımızda 2016'da… …Aydın tarafında damacana devam ediyor… …orada cam hattımız var, cam şişe ürünlerin hepsi Aydın'da. …Isparta tesiste de 0,75 sporcu suyu işte Minions Şirinler çocuk suları orada… …Madran tesiste yatırım başladı, yatırım miktarı yaklaşık 5-5,5 milyon lira civarı gibi bir rakam oldu işte aseptik hatlar e işte pastörizasyon üniteleri vs."(M7)*

Yönetici M8 üretim proseslerinden bahsederek 6-7 çeşit ürün üretebildiklerini ifade etmekte, bunun yanı sıra yatırımlarının kapasitelerini arttırdığını belirterek, yatırım maliyetlerine değinmektedir.

> *"4-5 tane hatlarımız var yaklaşık 200 cc'den 19 lt.'ye kadar 6-7 kategoride üretim yapıyoruz. …bizimde 8000'lik saatte 5'lik yapabiliyoruz. …mesela 40 milyon TL'lik 50 milyon TL'lik yatırım yapıldı buraya."(M8)*

Yönetici M9 su endüstrisinde 2 fabrika ile hizmet verdiklerini ifade ederek, ürün gruplarına değinmiş ve Hendek fabrikasında meyve suyu üretimlerinin de olduğunu belirtmiştir.

> *"Aynı zamanda Çayıralan'da birde, Hendek'te bir fabrikamız var. Birde Çayıralanı'nda bir fabrikamız daha var. Yaklaşık buranın 3'te 1 büyüklüğünde… …97 yılında ------ grubu bünyesine geçmesiyle, su ve meyve suyu fabrikası olarak faaliyete geçti. 80 bin m^2 açık, 45 bin m^2 kapalı alanımız mevcut olup, su bölümünde bardak sudan 200 cc, 250cc, 0,5 lt, 1,5 lt, 5 lt,10 lt, 19 lt geri dönüşümsüz ve bir de 19 lt polikarbonat damacana diye bildiğimiz şeylerimiz var. Meyve suyu 200 cc ve 1 lt. ambalajlarda, tetrapak ambalajlarda, her çeşit meyve suyu üretimini gerçekleştirmekteyiz."(M9)*

Yönetici M10 fabrikalarını bağlı bulundukları şirketin; diğer su markası ile birlikte değerlendirmiş, 2 marka ve 8 fabrika ile hizmet verdiklerini ve fason üretimlerle de bu sayıyı arttırdıklarını ifade etmiştir. Ve tesislerine yapılan en son yatırım kapsamında alınmış olan üretim prosesinin, endüstri 4.0'a uyumundan ve özelliklerinden bahsetmektedir.

> *"----- ve ----- 8 lokasyon co-packer 13 noktada, fabrikada hizmet veriyor. ------ global fabrikalar ile sanayi ve endüstriyi iyi takip ediyoruz. ----- dünyada 7 tane, 6'sı Amerika'da, Avrupa ve Asya'da dünyada tek tüm teknoloji ve verimliliği, sürdürülebilirliği sağlayan, yalın bir üretim hattı ----- ile beraber önemli bir projeye imza attık. Sanayi 4'ü düşünerek, enerji verimliliği ve sanayi maliyetlerini düşürecek olumlu bir adım attık. 8 özel kamera var; girdi kontrolde görülemeyen siyah nokta, ağızda ovalleşme, preformda hava kabarcığı, dolum, kapak oturmaması, etiket hatalı kesim, 360° kamera"(M10)*

Yönetici M11, Türkiye'nin birçok yerinde kurmuş oldukları fabrikalardan bahsetmekte ve en çok müşteriye yakın hizmetlerinin olmasının kendilerini farklı kıldığını ifade etmektedir.

> *"...çok artıyor, iş büyüyor, dolayısıyla bu hizmeti yapabilmek için, Türkiye'nin her yerinde fabrikalar kuruyoruz, müşteriye hizmeti götür, daha yakın, daha hızlı yapabilmek için. Tabi bunları yaparken de her şeye de hazırız, hazır olmaya çalışıyoruz ve bizi farklı kılan her şey Türkiye'de en çok hizmeti müşteriye yakın olan, fabrikalara sahip bir şirket olmak belki de."(M11)*

3.2.1.1.1.2.1. Hammadde Rezervleri

Su endüstrisinin en önemli hammaddesi ve doğal kaynağı olan suya dair yöneticilerin değerlendirmeleri fizikler kaynaklar bağlamında hammadde rezervleri olarak değerlendirilmektedir.

Yönetici M1'e göre; su kaynaklarının en önemli hammaddeleri olması sebebiyle, bulundukları lokasyondaki su kaynaklarının veriminin bol olmasının ve lezzetli olmasının onları müşteri memnuniyetin de ve rekabette öne çıkardığını vurgulamaktadır.

"Bizi rakiplerimizden farklı kılan özellik, mevcut bulunduğumuz lokasyondaki kaynaklarımız, gerçekten değişik bir lezzete sahip bizim suyumuz. Dolayısıyla bizim hem bizim su müşteri memnuniyetini rakiplerin birçoğundan veya hepsinden daha iyi öne çıkarıyor. Bir de tabi önümüzdeki büyüme planlarını yapabilmemiz için bu bizim en önemli hammaddemiz su, buradaki su kaynaklarımız bizim verimli ve bol, dolayısıyla öne çıkarıyor bizi."(M1)

Yönetici M2 ise Yönetici M1 ile aynı firmayı temsilen; kaynaklarının bol olduğunu vurgulamakta ve geleceğe yönelik kaynaklarını arttırma girişimlerini, bilimsel çerçevede sürdürdüklerinden bahsetmektedir.

"İleriye dönük mevcut kaynaklara yeni kaynaklar ekleme çalışmalarımız var. İleriye dönük her ne kadar çok olsa da, daha da ileriye dönük bilimsel kategoride devam ediyor, edecektir."(M2)

Yönetici M3 su kaynaklarına yönelik olarak; kaynağından el değmeden alma ve ozonlama işlemine tabi tutmadan şişelemelerinin, kendileri için vazgeçilemez bir rekabet yaklaşımı olduğunu ifade etmektedirler. Ozonlama işlemi yapmadan suyu şişeledikleri için, bardak su ürün grubunda üretim yapamadıklarını da belirtmektedir.

"Suyu kaynağından el değmeden almak, bu sebeple bardağa girmiyoruz, ozonsuzluk vazgeçilmez."(M3)

Yönetici M4 firmalar için işin mahrem tarafı olarak su kaynaklarını vurgulamakta ve su kaynaklarının birçok bakımdan bölgedeki en iddialı kaynak olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca son 5 yılda sularının pH oranı sebebiyle avantaj sağladıklarından da bahsetmektedir.

"…bizim asıl işin mahrem tarafı kaynaktır, yani bu bölgede en iddialı kaynaktır bizim kaynak, hem kapasitesi bakımından hem debisi bakımından, hem de fizikselliği ve görselliği bakımından… …en büyük şeyimiz artımız son 5 yılda pH oldu 8,22…"(M4)

Yönetici M5 su kaynaklarının adedine ve kaynak seçiminde göstermiş oldukları hassasiyete değinerek, kaynak seçiminde standartlarından taviz vermediklerinden bahsetmektedir.

"…9 tane ruhsatlı kaynağı var, bizim kaynaklarımız yüksek debili kaynaklar değil, doğal mineralli su olduğu için. Ama yeni su kaynaklarımızda aynı su karakterine sahipler, yani birinin pH'ı işte 8 birimin altı değil yani işte bizim kabul edilebilir

standartlarımız dâhilinde. Yoksa bizim biz SASKİ'ye 22 tane su kaynağı terk ettik, 22 tane GPS'le konumları belirlenmiş, kaptajları yapılmış 22 tane kaynağı terk ettik SASKİ'ye neden, ya su sertti ya pH'ı düşük veya çok yüksek."(M5)

Ve Yönetici M5'in değinmiş olduğu bir diğer konuda; ambalajlı suyun ozonlama işlemine tabi tutularak yapılması gerektiği, ozonsuz üretim yaptığını iddia eden firmaların yasal olmayan farklı bir yönteme başvurdukları hususudur. Bu durumun tüketicinin kandırılması olduğunu ifade etmişlerdir.

"…o suyun içinde ozon var, O_3 yani, keşke ozonsuz su içebilsek, hiç kullanmasak, ama bunun şimdi su nefes alan, içinde şey olan bir şey, bunun endüstrileştiği zaman ozon vurmadan sizin bunu satma şansınız yok. 2 ayda bir raflardan bütün ürünleri toplarsınız. Ben size söyleyeyim satanları hep bakın suyu saf halinde doldurup kimse satamaz, ozon kullanmıyorsan yasal olmayan başka bir yöntem var, onu kullanıyorlar. Onunda sonuçlarını kimyasal parametrelerle tespit ediyorlar, ozonsuz su yok, ozonsuz olan suların raf ömrünün uzatılması için başka bir şeyle formüllüyorlar o zaten yasak. Ticari olarak yasak, ticari işletmeler bunu kullanamaz, sadece belediyelere bu hakkı tanıyor, geri kalan yalan yani. Ozon kullanmıyorum, ozon kullanmıyorum, su suda ya ozon çıkıyor, ozon çıkmaz suda ozon kullanmayan firmalar, ozon kullanan firmalarda suda ozon çıkmaz O_3, bromat çıkar, bromür iyonuyla etkileşimi ile. O_3 nasıl çıkar, suyun formülü ne H_2O değil mi, 2 hidrojen 1 oksijen, klordioksidin formülü ne, 1 klor 2 oksijen, H_2O ile klordioksidi birleştirin kaç tane ozon oo oksijen oluyor3, O_3 çıkar suda. Yani ozon çıkar, kimse anlatmasın ben bu çok üzülüyorum yani, bizim suda ozon yok ya ne nasıl duruyor o zaman. …dağda en saf kaynaktan ben size bir şişe su doldurayım, götürün evinize güneş görmeyen yerde dursun, bakalım kaç gün duracak, herkes anlatıyor insanları kandırıyorlar."(M5)

Yönetici M6, Yönetici M5 ile aynı firmayı temsilen; su kaynaklarının özelliklerine değinerek, lezzet ve mineral değerlerinin değişmeyişinden bahsetmekle birlikte; su kaynaklarının kapasitesi kadar üretim yaptıklarını ve proses yatırımlarını da su kaynaklarının miktarına göre planladıklarını ifade etmektedir.

"…değişmeyen suyumuzun lezzeti, bunu ne sebepten söylüyorum, evet bizim kaynağımız bellidir, debisi bellidir, debimize göre biz üretim yaparız, bu sebepten de yeni kaynak arayışlarımız var, elbette buna göre kaynağı bulup makineyi öyle alırız, önce makineyi alıp yatırıp da sonra kaynağı almayız. Biz suyumuz kadar üretim yaparız, evet yatırım faaliyetlerimiz var. O sebepten değişmeyen bir ------- lezzeti damak tadı var. …olmazsa

olmazımız yıllardır -------'nın yarattığı bir damak tadı, suyumuzda yer alan anyon ve katyonların ee mineral değerlerinin yıllara göre baktığımızda schoeller diyagramında o minerallerin konfigürasyon değerlerinde çok büyük bir sapma olmayışı, damak tadında kaymalara da sebebiyet vermiyor."(M6)

Yönetici M7 su kaynaklarının lokasyonel özellikleri gereği oluşan farklılıklarına göre; ürün gruplarının üretim dağılımını ilgili lokasyonda yaptıklarını, tüketici damak tadı beklentileri, pazara yakınlık unsurlarının bu dağılımında belirleyici etkenler olduğunu dile getirmektedir. Geleceğe yönelikte kaynak fazlalaştırma stratejisiyle hareket ettiklerini ifade etmektedir.

"...orada ürünün özelliğiyle alakalı, Madran bildiğiniz gibi yumuşak bir su ve kaliteli sulardan bir tanesi, yani cam Premium bir üründe yumuşak su daha etkili olur ki nitekim bu büyük ambalajında ayrımı ee o şekilde yapıldı. Ee hani bizim suyumuz orta sertlikte bir su yani 5,5-6 sertlikte ee Uludağ'ın suyu 1,5-1,6, Aydın'ın keza aynı 1,2-1,3 sertlikte suyu büyük ambalajda, eve giren büyük ambalajda yumuşak su damak işte Türk milletinin damak yapısıyla alakalı. Yani biz eve giren büyük ambalajda yumuşak su, küçük ambalajlarda ise hani buzdolabında tüketilen genelde al iç ambalajlarda da biraz daha orta sertlikte suyu tüketiciye sunuyoruz ee paylaşımı böyle. Isparta tesiste de şeyimiz var 0,75 sporcu suyu işte, Minions Şirinler çocuk suları orada da biraz mineral yapısı yüksek sertliği 10 derecelerde ona da işte ona vurgu yaparak işte sporcuların mineral… …biz kaynaklarımızı geliştiriyoruz, kaynak fazlalaştırma stratejisiyle deva ediyoruz."(M7)

Yönetici M8 su kaynaklarının pH'ının 8,30 olmasının önemine vurgu yapmakta ve mineral bakımından zengin olduğunu dile getirmektedir. İlgili yönetmelikler gereği belirli bir miktarda bulunmasına izin verilmesi ve birçok suda olmasına rağmen, kendi su kaynaklarındaki suyun, alüminyum içermediğini belirtmekte ve bunun sağlık açısından önemli olduğunu vurgulayıp, kendileri için artı bir değer olduğunu ifade etmektedir.

"Bir farkımız daha diğer firmalardan bizim pH'ımız 8,30, ciddi bir pH'ımız var, ciddi bir kaliteli suyumuz var, suyumuzun mineral değeri de yüksek, yani bugün ülkemizdeki mineral değeri daha yüksek sularda var, ama bizimki de gayet yüksek. Alüminyum var sularda, bizde alüminyum free, alüminyum yok bizde sıfır. Alüminyum ne yapıyor, birikince beyinde Alzheimer yapıyor, çoğusun da da alüminyum var ama Türk insanına

göre bazı sularda alüminyumun belli bir oranların serbest bırakıyor, izin veriyor işte, yönetmelik izin veriyor…"(M8)

Yönetici M9 Hendek bölgesindeki su kaynaklarının kaliteli olduğu görüşünü paylaşarak; hem kendi sularının, hem bu bölgede faaliyet göstermekte olan diğer firmaların su kalitesinin de, kendi diğer fabrikaları da dahil olmak üzere diğer lokasyonlara göre, daha iyi olduğunu ve özellikle pH değeri sebebiyle, tüketici bilincinde oluşan artış ile tercih sebebi oluşturduğunu ifade etmektedir.

"Yani bizim kaliteli bir suyumuz var. Yani Hendek bölgesi sade bizimle demeyeyim diğer firmalara da haksızlık olmasın. Hendek bölgesinin suyu gerçekten iyidir, pH iyidir, bilirsiniz sektörde olduğunuz için yani bir Sapanca bölgesine göre çok çok daha iyidir. Ya da iç Anadolu mesela bizim Çayıralanı'nda su fabrikamız var ama Hendek'in suyunu tutmaz. Şeye göre iyidir. Yani o da şey yapıyor tüketiciler diyorum ya bilinçlendi ya, onu tercih edip özellikle alanlar oluyor pH'ı."(M9)

3.2.1.1.2. Maddi Olmayan Kaynaklar

Grant (2002) maddi olmayan kaynaklar bağlamında, teknolojik kaynaklar ve itibar başlıklarını değerlendirmiştir. Burada maddi olmayan kaynaklar kodu altında, teknolojik kaynaklar ve itibar alt kodlarına dair yönetici değerlendirmelerine yer verilecektir.

3.2.1.1.2.1. Teknolojik Kaynaklar

Teknolojik kaynaklar alt kodu içeriğinde Grant'a (2002) göre; fikri mülkiyet hakları olarak, patent, telif, ticari sır ve yenilikçi kaynaklar olarak da araştırma olanakları değerlendirilmektedir.

Bu hususlarda bir Yönetici (M7) AR-GE merkezlerinin 2 yıl önce, TÜBİTAK desteği ile kurulduğu bilgisini paylaşmaktadır. Yönetici M7'ye göre AR-GE merkezi olan firmaların yeni ürünler çıkartmasının çok daha kolay olduğuna vurgu yaparak, çalışmalarının bulunduğundan bahsetmiştir. İçecek firması olma yolunda yapmış oldukları yatırımların; AR-GE merkezi ile desteklenerek, aktif tutulabileceğini belirtmektedir.

"…bu AR-GE merkezi kaç, 2 sene önce İzmir'de Pınarbaşı'nda kuruldu ki TÜBİTAK tarafından desteklenen bir AR-GE merkezi oldu, içecek AR-GE merkezi bu… …Tabi ki AR-GE merkezimiz sürekli çalışıyor yani, yani yeni ürünler illaki çıkacaktır, çünkü bu içecek tesisi yatırım yapıldıktan sonra orası kalmayacaktır. …hani AR-GE merkezi bulunan şirketler için, artık bunlar kolay oluyor. …hani bunlar hepsi AR-GE çalışması yapılmış şeyler, yapılıyor"(M7)

3.2.1.1.2.2. İtibar

İtibar alt kodunda; marka değeri olgusu ve bu bağlamda sağlanan itibarın, firmanın tüm paydaşları üzerinde oluşturmuş olduğu etkiler değerlendirilmektedir. Bu alt kod bağlamında altı yöneticinin (M1, M4, M5, M7, M8, M9) değerlendirmede bulunduğu görülmektedir.

Yönetici M1 itibarın önemine, paranın ötesinde bir değer olarak vurgu yapmakta ve itibarlı firma olma durumuna göre seçicilik arz eden bir durum oluştuğunu ifade etmektedir.

"En önemli değerler paranın ötesinde itibar. Yani her anlamda; müşterinize verdiğiniz ürün, söz, hizmet eee yerine geldiği zaman, o sizin firma olarak, yönetim olarak en önemli değeriniz oluyor. Paranın çok ötesinde yani böyle sınırsız parayla iş yapsanız o kadar verimli olmaz, önce itibarı elde etmek lazım. İtibarda zaten çalışanınızdan başlıyor müşterinize yani eee artıysa hiç karşılaşmadığınız bir insan bile bir ürün alacakken veya satacakken sizi biliyor, zaten itibarlı bir firmasınız. İtibarlı bir şeysiniz ya da itibarsızsınız ona göre ya karşınıza gelmiyor ya da geliyorsa ona göre geliyor, o çok önemli."(M1)

Yönetici M4'e göre markalarının, şirketlerinin oluşturmuş olduğu profilin ve uluslararası sermaye gücünün, kendileri ile çalışmak isteyenleri çektiğini ve dolayısıyla yenilikleri ilk uygulayan olmayı sağladığını ifade ederken, bu oluşan marka algısı ve şirket profilinin, kendilerine gelen firmaların profilinde de olumlu değişmelere sebebiyet verdiğini vurgulamaktadır. Güçlü bir şirkete ve böyle bir markaya sahip olmanın önemli bir kriter olduğunu da dile getirmektedir.

"…bizim markamız hani şirket olarak profilimiz bize zaten firmaları getiriyor. Her türlü yeniliği biz bir şekilde ilk uygulayan olmanın şeyini yapıyoruz… …buna sermaye

gücüde diyebilirsiniz uluslararası firma olmak yani bizimle çalışmak isteyen… …tabi bunlar olunca, burayla çalışmak isteyen firmaları, çok profili değişiyor"(M4)

"… güçlü bir şirket olmak benim bireysel şeylerim bunlar ve ---- gibi bir markaya sahip olmak, bunlar önemli kriterler yani."(M4)

Yönetici M5 derneklerin yapmış olduğu bazı sıralamalarda tavsiye edilen markalar arasında yer aldıklarından bahsetmekte ve kendilerinin yapmış olduğu bazı marka bilinilirliği çalışmalarına değinerek, elde etmiş oldukları yüksek bilinilirlik oranlarına vurgu yapmaktadır.

"…sosyal medyada çok fazla şeyler var, bu bağımsız kuruluşların yaptığı denetlemeler, ölçümler var, orada tavsiye ediyorlar, bir Gıda Hareketi olayı var diyor ki işte şu firmalar iyidir, bu firmada işte bilmem ne… …------- Sakarya'nın en iyi bilinen markası, yani Sakarya'da bugün İstanbul'a gidin, Sakarya'yla ilgili en çok bilinen markaları sayın derseniz, içlerinde biri muhakkak ------- çıkacaktır. Biz mesela bazı araştırmalar yapıyoruz, Sakarya'da yapılan bazı araştırmalara göre bizim bilinilirlik, marka bilinilirliğimiz % 84'lerde falan 84-85'lerde, böyle bir iki işte değişik çalışmalar yaptık."(M5)

Aynı zamanda Yönetici M5, damacana takasçıları üzerinden yapmış oldukları ölçümlerle marka bağlılıklarının yüksek olduğunu söylemekte ve bayileri nezdinde de öncelikli ve vazgeçilmez olduklarını ifade eden örnekler vermektedir.

"…tüketici açısından da -------'ndan vazgeçmek zor mesela, marka kaybı damacanada ölçüyoruz bunu. Damacanada polikarbonatta bizim müşteri kaybımız çok az, zinciri şöyle kurarsanız alt kanalda mesela bireysel tercihlerde -------'nı içip de sonradan başka firmaya geçen çok az şahıs var. Bunu biz nereden ölçüyoruz, damacana değişimlerinden ölçüyoruz, polikarbonatla ilgili takasçılar var, Türkiye'de her dönemde en az takasçı, takasta polikarbonat bizim -------'nın polikarbonatı olur…''(M5)

''Mesela işte ortak çalıştığımız, Pazar lideriyle biriyle olan ortak bayimiz var. Diyor ki her seferinde bizim 1. ya adam bütün arabaları falan -------ya diyorum ki ya şimdi adam -----'da satıyor ya diyorum ki ayıp bu, ben -----'nın empati yapıyorum başındaki adam olsam, seni diyorum öldürürüm ya, benden 1 milyon koli satacaksın, -------'ndan 200 bin koli satacaksın, bütün şirketin her yerine ------- yazılarını giydireceksin, kapılarına, arabaya bilmem neye. Bu diyorum ben tolerans göstermem, müsaadede etmem, yok ha bu da mesela bizim için çok önemli yani. O vazgeçilmezlik zincirin her halkasında aynı şekilde devam ediyor. Yani işte ana dağıtıcıda var, mahalle bayisinde var, tüketicide de

var, biz en az müşteri kaybı yaşayan polikarbonatta, kampana rakip firmadan ne olursa olsun."(M5)

Yönetici M7 rekabet konusunda endüstriyel anlamda tüm firmaların bir birine yakın olduğunu değerlendirirken, kendilerini en ayrıcalıklı tutan hususun kurumsal kimlikleri ve marka algıları olduğunu vurgulamaktadır. Müşterilerinin markalarına olan güveninin, tercih edilmelerinde ve müşteri memnuniyetinde, en önemli etken olduğunu ifade etmektedir.

"…bizim için diğerlerinden farklı tutan, endüstriyel anlamda dediğim gibi herkes birbirine yakın ee farklı olabilen kurum kültürü ve isim e hani baktığınızda evet -----'ta bir marka e ama algı olarak Türk toplumuna baktığınızda özellikle pazarlara, Ege tarafı yani İstanbul bunların algısı farklıdır. Bizi diğerlerinden ayırt eden kurumsal kimliğimiz ve markamız. Marka kuvvetli, ismimiz kuvvetli ayrı tutan bu geri kalan kısımda, hepimiz birbirimizle hani eşdeğer yarışabilecek pozisyondayız."(M7)

"Müşterilerimiz bizi güvendiği için tercih ediyor. ----- markasına bir güven var, kalitesiyle, yaklaşımıyla, müşteri memnuniyetiyle ki buna en fazla önem gösteren firmalardan bir tanesidir ----- müşteri memnuniyetine."(M7)

Yönetici M8 uzun yıllardır faaliyet gösteren, endüstriye önce giriş yapan bir firma olmaları nedeniyle, bilinen bir marka olduklarını ifade etmektedir. Ve ürünlerini ile felsefelerini hiç değiştirmeyerek, müşterilerini yanıltmadıklarını vurgulamaktadır.

"…biz 20 yıldan 25 yıldan beri marka olarak varız, bilinen bir markayız… …25 yılda 30 yılda mı bu sektörde varız ve İstanbul ve Ankara'nın orta yaş üstü insanlarının % 30'u bizim suyumuzu içmiştir. Mutlaka bir sefer kullanmıştır yani tadını biliyordur. Onun içinde bir sıkıntı çekmeyiz biz bu suyu bir yere koyduğumuzda her hangi zincir markette müşterisi hemen tanır, suyu alır yani ben bunu hiç tanımıyorum demez. Çünkü isim mutlaka bir yerden çağrışım yapmıştır, vardır, budur biz böyle bir şeyle yürüyoruz ve hiç değiştirmedik. Yani bunu hiç değiştirmedik ürünümüzde de kendi felsefemizde, müşteriyi yanıltacak, yanıltacak diyorum bakın kandıracak demiyorum. Yanıltacak hiç bir ibare ne etiketlere yazdık, ne bir şeye yazdık, yazmadık ne de bir reklam yaptık bu şekilde. …bir de çok eskiden beri bilinen bir tat. 25 yıl ilk biz kurmuşuz şeyi, ilk 95 yılında falan geliyor yok 92 yok 94 yıldır, hatta 30'uda geçmiş, geçmiş ilk biz kurmuşuz fabrikayı, ilk cam şişeyi biz yapmışız, ilk cam taşıma şeyi bizde var. Ama sonra rekabet konusunda şeye geçmişiz, pete geçmişiz, rekabet olduğu için işte öyle devam ediyoruz, evet."(M8)

Aynı zamanda Yönetici M8; tüketicileri yanılmamak ve kandırmamakla ilgili ve diğer tüm paydaşlarını da sayarak, dürüstlüğün firmaları için vazgeçilmez olduğunu önemle dile getirmekte, özellikle rakip firmaların reklam içeriklerinin tüketiciyi yanıltıcı, kandırıcı etkisi olduğunu ve haksız rekabete sebebiyet vermesini eleştirmektedir. Kendi firmalarının böyle bir şey yapmadığını belirterek, tüm paydaşlarına karşı dürüstlüğün firmaları için vazgeçilmez olduğunu önemle vurgulamaktadır.

> *"Dürüstlük bence; en başta dürüstlük, ne söylemişsek onu yapmışızdır. Suyumuzun içinde ne varsa aynısı vitaminler, mineraller içinde, yazılıdır dışındaki değerler nedir pH'ı aynıdır. Biz ne yapmışsak aynı suyu veriyoruz, çünkü biz suda her hangi bir değişiklik, her hangi bir şey yapmayız, her hangi bir filtrasyon sistemi yapmıyoruz. Normal su, doğal suyla gelir sade filtreden geçer, şişeye koyarız. Biz onu yapıyoruz; 2.'si damacanalarımızda neyse odur, damacanada mesela firma ismi vermeyeyim, bazıları diyor işte şu yok bu yok. Bizde şu yok, biz öyle şeyler demiyoruz, biz neyse aslı olan onu göndeririz. ...neyse o, ürünümüzde kendi felsefemizde, müşteriyi yanıltacak, yanıltacak diyorum bakın kandıracak demiyorum, yanıltacak hiçbir ibare ne etiketlere yazdık, ne bir şeye yazdık, yazmadık, nede bir reklam yaptık bu şekilde. Mesela bazı firmalar televizyon reklamlarına çıkmış diyor ki; suyu buradan alabilirdik, buradan alabilirdik, en üstten alıyoruz falan filan, en yüksekten almıyor yani adamın reklamı öyle ama. Suyu şuradan alıyor, benim yanımdan alıyor, diyor ki ben ta en yükseğe çıktım, yani insanı kandırıyor. Reklamında birisi diyor ki; ben işte şunları koymuyorum, ozon koymuyorum diyor, yalan konuşuyor e ozonla çalkalıyor şeyi suyu. İnsanları aldatıyor, ben diyor en üstten alıyorum, başkada buradan, bu şu demektir ben buradan alıyorum, ama diğerleri buradan almıyor, mantık buna geliyor ters yönde baktığımız zaman. Herkes aynı alıyorsa niye o zaman onun beyan etmesine gerek kalsın ki. Mesela atıyorum, bir başkası çıkıyor, benden daha yüksek pH yok diyor, 8,22 diyor, sonra reklamları geri alıyor falan filan. ...en yüksek pH bende dedi, reklamları kaldırttılar, aksi rekabet diye kaldırttılar. Yani bizim derdimiz şu, biz kendi müşterilerimizle aramızda bir ilişki vardır, dürüst bir ilişki vardır. Biz ne yapmışsak onu sunarız, onu da halka veririz, hiçbir şeyimiz yok, farkımız o."(M8)*

> *"Dürüstlük bizimki. Herkes dürüst, herkes dürüst ama biz gerçekten hem satıcıya, hem tedarikçilerimize, hem tüm taraflara, herkese çok dürüst davranırız. Grubumuzun da şeyi budur, net davranırız, işçimizde öyle, kimseyi aldatmayız, kimseyi kandırmayız. Kimsenin ne bizde ne alacağı kalır, ne borcu kalır. Bizim alacağımız kalır, bizden alacağı kalmaz, öderiz yani bizim böyle bir mantığımız var. Hem tedarikçimizi, hem*

müşterimizi, hem çalışanımızı hiç kimseyi mağdur etmeyiz yani hiç kimseyi mağdur etmeyiz yani."(M8)

Yönetici M9 bağlı oldukları holding bünyesindeki; et firmasının satışı ile marka değişikliğine gitmek durumunda kaldıklarını, kademeli bir geçiş yaşadıklarını, ancak korktukları kadar kayıplarının olmadığını ifade etmekte ve halen o markalarına holding bünyesinde geçmişte bulunan perakende zincirinin markasına olan sempatinin, avantajını yaşadıklarına değinmektedir.

"Bizde şöyle, bizde et grubu olduğu için -----'ın gerçekten çok güzel bilinilirliği ve marka değeri vardı, şey olarak biz onu çok iyi kullandık ey olarak su olarak da yani ----- denilince hem reklamlar çıkıyordu, hem tüm marketlerde, tüm zincir marketlerde şarküteri ürünleri olarak oluyordu. Çünkü tüketici gördükçe gördükçe artık bilinçaltına yerleşiyor ve marka oluyorsunuz. İşte bu geçişte de yani ------- biz dolaylı geçtik önce marka kaldı sonra markayı kaldırdık, şu yazıyı biraz büyüttük filan. O bizi fazla zarar görmedik o süreçte. Yani bilinilirlik, göze hitap etmek önemli şey olarak sürümün fazla olması önemli. ...hani eskiden -----'a, ------'a sempati duyup alanlar var…"(M9)

3.2.1.1.3. İnsan Kaynakları

Grant'ın (2002) firma kaynakları ayırımlarından biri de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları kodu bağlamında; mülakat gerçekleştirilen yöneticilerin firma aidiyeti, firma çalışanlarının aidiyeti ve bu aidiyetin sağlanmasına olan etkenlere dair yapılan değerlendirmeler ele alınmaktadır.

Yönetici M1 Türkiye'de eğitim eksikliği olduğunu belirttiği konu olarak; işveren ve çalışanların azimli olmadıklarını, hayal etmediklerini ve isyankâr davrandıkları gibi durumların var olduğu görüşünü belirterek, az maaş aldığı düşünen çalışan zihniyetini eleştirmektedir. İnancımız gereği kazancın, bereketli ve helal olması gerektiği görüşünü vurgulamaktadır.

"...Yani o konuda ben Türkiye'de biraz eğitim eksikliği olduğunu düşünüyorum bizim başka ülkelerle bir şekilde görüyorsun, konuşuyorsun hem işveren olarak hem çalışan olarak fark etmez yani illa çalışan işveren, işveren yani bir işin sahibi olarak bazı insanlarla konuştuğun zaman, mesela yani böyle isyankâr, mahvolduk, battık bu iş yapılmaz mantalitesinde yani böyle hevesini heyecanını kaybetmiş görüyorsun. Ama

öteki tarafta böyle yapması gereken, az önce dedik ya azim, mücadele, istikrar onların hiç birisini yapmıyor. Tabi ki olmaz bu var çalışanda da, şu var en önemli uluslararası firmalarda bunu görüyoruz, yaptığı işi benimseyip işin sahibi gibi düşünemiyor, şunu düşünüyor, ben az maaş alıyorum, bende şunu söylüyorum çalışan arkadaşlarımıza, diyorum ki bakın bir kere insan her şeyden önce yaptığı işi sevmeli, sevmediği işi yapmamalı. Dolayısıyla kimse sizi illa şu fiyata şu paraya şurada çalışacaksınız diye zorlamaya, öyle bir dünya yok. Eğer siz yaptığınız işin karşılığını alamıyorsanız mutlaka araştırdığınız zaman bir başka yerde alırsınız daha çok ücret alacaksanız gidersiniz orada çalışırsınız. Eğer bu işi gönülsüz isteksiz yaparsanız, az parada alsanız bizim inancımız gereği helal haram diye bir şey vardır, işini severek yapıyorsan alınan ücret bereketlenir helal olur, severek yapmıyorsan kimse sizin aldığınız ücreti hak etmiyorsunuz demese bile, o paranın harcarken bereketini göremezsiniz. Ve insanın en zor şeyi sevmediği şeyi yapmasıdır, çok para olsa bile önce sevmek lazım, başarının sırrı % 51 inanmaktır ya işte o sevmenin bir anlamı."(M1)

Firma aidiyeti bağlamında Yönetici M1, kendisi için firmanın bir hayali gerçekleştirmek olduğunu dile getirmekte ve herkesin hayatında yapması gereken bir şey olarak değerlendirmektedir.

"Ya şöyle üyesi olmak derken tabi şöyle ---- bir şey kurmak hayal etmek, sonra bu hayalde matematik yapıp hedef oluşması, işte azim, mücadele, sabır istikrar bunları uyguladığın zaman sonucunu gördüğün zaman güzel şey oluyor. Yani insanın maddi şeyleri düşünmüyorsun, burada zaten ıı işte para 5 kazanacaktın 1 kazandın 3 kazandın sonucunda verisini gördüğün zaman müşteri beğendiği zaman, müşteri memnuniyetini sağladığın zaman, hayaldi hedef oldu, işte azimli mücadele sabırlı istikrarlı sonucu elde etmek güzel şey. Yani her şeyden önce bir marka yaratmak veya ortaya çıkartmak güzel duygu, yani bence bu her zaman her insanın hayatında yapması gereken şey. Ben bunu kısaca HAMSİ olarak anlatıyorum, az önce aslında size söyledim, yani insanın HAMSİ şöyle üstten aşağı yazdığınız zaman harflerini HAMSİ olur; H'si bir insanın hayali, hayal matematikleştiği zaman hedef olur, hayali ve hedefi olmalı, işte A'sı yani azimli olmak, mücadeleci olmak, sabırlı olmak, istikrarlı olmak, işte bu da zaten başarı."(M1)

Yönetici M2; çalıştığı firmaları, kısa süre dahi olsa, kişisel özelliği gereği kolay benimsediğini hissettiğini ve öyle davrandığını ifade etmektedir.

"Kişisel özelliğimden olabilir; çalıştığım firmalarda benimsiyorum, sanki çok uzun süredir oradayım duygusu oluşuyor bende. Yani burada 3 ay çok kısa bir süre ama şu

anda o kadar benimsemiş durumdayım ki, sanki çok uzun sürelerdir buradayım gibi davranıyorum, öyle hissediyorum yani."(M2)

Yönetici M3; kendilerini rakiplerinden farklılaştıran özellik olarak, çalışanların tecrübeli ve eğitimli olmasını vurgulamakta ve kendi adına firmasının güven, huzur ifadesi olduğunu, aynı zamanda vakıf şirketi olduğu için devletin işini yapıyor olmanın sorumluluğunun da yüksek olduğu değerlendirmesinde bulunmaktadır.

"…çalışanların tecrübeli ve eğitimli olması."(M3)

"Güven ve huzur veriyor olması, devletin işini yapmak artı sorumluluk, sosyal sorumluluğu yüksek"(M3)

Yönetici M4; firmalarının kuruluşundan bugüne kadar firmalarının sahipliğinin değiştiği zamanları belirterek, halen kuruluştaki kültürün taşındığını, bunu inşaat sürecinden bu zamana kadar uzun soluklu çalışanlar sayesinde olduğunu değerlendirmektedir. Organizasyona yeni katılan çalışanların da; bu olumlu yönde farklı buldukları kültürel ortamı, dile getirdiklerini örneklemektedir. Çalışanlarla kahvaltı organizasyonlarının olduğunu, firmada her zaman açık kapı ifadesi ile herkesin fikrini rahatça dile getirebildiği bir ortam olduğunu, arkadaşhane diye betimlediği ilişkilerinin saygı ve sevgi çerçevesinde sürdüğünü ifade etmekte ve kendisi ve çalışma arkadaşlarının ayrıcalıklı kültürü hissettiğini vurgulamaktadır. Kendi adına bu firmada çalışmanın memnuniyet verdiğini ve bu sebeple 15 yıldır çalıştığını ifade etmektedir.

"Yaa şöyle söyleyeyim hani burada bakın 3-4 tane farklı kültür değişimi oldu. Ee birçok da farklı fabrika var, her fabrika kendi ayrı kültürünü taşıyor, rengi ve mistik yapısı farklı. Dolayısıyla şimdi yeni gelmiş olan organizasyonumuza yeni katılmış olan bir sürü arkadaşımız var oluyor, şöyle bir şey yorum yapıyorlar bana ya biz ----'ya geldiğinizde çok farklı enerjisi, bir farklı buranın diyorlar. …buradaki çalışan çalışma kültürü, benim burada çalışan arkadaşlarım bakın, müdür seviyesinde, altı şef uzman, formen pozisyonundaki arkadaşlarımızın hepsi 15 yıllıktır. Çok eski bir ekip var zaten kültür taşıyan onlar. Dolayısıyla geldiğinde yönetici arkadaşım burada çok farklı bir enerjisi var buranın, nedir yani tamam biz mesela ayda bir arkadaşlarla otururuz kahvaltı yaparız, çok farklı yani biz o -------'dan gelen ve insanlar yani burada ee laf olsun diye demiyorum açık kapı, laf olsun diye söylemiyorum gerçekten, arkadaşhane bir şekilde gelirler sohbet ederler, saygı sınırları içerisinde. Orada insanların baskı ve şey görmedikleri için burada bir fikir ortaya çıktığında, bazen mesela yönetim

tarzlarında inanlar fikirlerini söylemekten çekinirler korkarlar burada öyle bir şey yok. Şunu söylerim saçma bile olabilir hiç problem yok, evet biz bunu zaten kendi aramızda hiç problem yaşamadan yapıyoruz, bunu dışarıdan gelen arkadaşlarımızda gördüğünde veya ortak hizmet veya matriks çalışan arkadaşlarımızda gördüğünde bunun farkını hissediyorlar. Dolayısıyla biz bu farkı yaşayan yaşatan ee bir birey olarak burada çalışmaktan zaten, burada çalışmaktan mutlu olmasam 15 yıldır burada aynı şirkette, çok fazla dikkat ederseniz 15 yıl aynı çalışan pek yok, yani insanlar sürekli bir değişim içerisinde şey olarak da iş olarak da memnuniyet var ki buradayım. Dolayısıyla onda ---- markasının ve bu fabrikanın kuruluşunun baştan beri kuruluşundan beri gelen kültürün ee olduğunu biliyorum, hissediyorum ve yaşıyorum, arkadaşlarımda aynı şekilde düşünüyorlar yani."(M4)

Ayrıca Yönetici M4; bu ayrıcalıklı örgüt kültürünün taşınmasında liderliğin önemine vurgu yaparak, geçmişte bağlı oldukları holding kapsamında yapılan bir ödüllendirmede çalışanlar tarafından ödüle layık görülen yönetici seçildiğini de sözlerine eklemektedir. Firmaların çalışan aidiyetini sağlayabilmek için para harcadıklarına değinerek, kendi firma kültürlerindeki aidiyeti ifade ederken *"...iyi gün ve kötü günde hep arkadaşlarla beraberiz, eee tabi bu arkadaşların hissediyor olması çok büyük bir değer"* çok büyük bir değer şeklinde değerlendirmektedir.

"Bunu tabi yaşatabilecek, bayrak tutacak bir lidere ihtiyaç var, ben bunu bir övünç kaynağı olarak söyleyebilirim, hani bunu ben taşıyorum ama taşıyorum ama arkadaşlarımda bunu taşırken de bana çok büyük destekçi, dolayısıyla beraber yapıyoruz yani. Onun için ----'yla kendimizi çok bir bütün görüyoruz yani, buranın inşaat sürecinden var olan arkadaşlarımız var yani inanın kendi tesisi gibi görüyor. İnsanlar yani aidiyet duygusunu yakalamak için şu an çok zor ee ------ Holding 2016 yılında burayı sattı, ee tabi ------ Holdingde bu tip aktiviteler daha fazlaydı. O dönem belki 2015-2014 Yıldızların Sesi diye bir çalışma yapıldı, Yıldızların Sesi dediği yani ------ Holding çalışanlarının sesi hani 360° anketler falan yapılır ya ondan. Sonra bizim şirketimizde çalışanlarımızın teveccühü ------ Holding bünyesinde en yüksek puanı alan yönetici seçildim ben, dolayısıyla orada Yıldızların Sesi dediğimiz çalışanların bu anlamda bizi onurlandırması çok daha benim için şey övünç kaynağı yani o yüzden arka tarafı her zaman doğru noktaya taşımak, doğru noktada tutmak önemli, liderlik önemli yani. Üst taraftaki askerlik terminolojisiyle söyleyeceğim kılıçla yıldız konumsal gücü kullanmak değil ee sevgiyle saygıyla yapmak bunu daha önemli o zaman işte savaşta siz ee gerçekten daha güçlü oluyorsunuz. Yani komutan olarak ordunun başında bir sefere

çıkarken veya bir komut verdiğinizde sizin arzu ve isteğinizi anlıyor hareketlerinizden, hep beraber bir organ gibi beraber hareket ediyorsunuz. Dolayısıyla ben burada bunu yapmaya çalışıyorum ben bunu burada yapmaya çalıştığım daha farklı bir şey yok, ben burada arkadaşlara bu ilhamı veriyorum o liderliği üzerime almış durumdayım, bunu da hissettiriyor arkadaşlarım, ben bundan mutluyum birazda başarı bundan geliyor arka planda. İşte inanıyorum, arkadaşlarım inanıyor, hep beraber inanıyoruz o samimiyete. Ya birde şöyle bir şey var bakın inanın firmalarda en zor şey aidiyet duygusunu hissettirmek ee firmalar aralar harcıyor bunu yapmak için. Şurada bir çöp var onu kaldırmak bile bir aidiyet duygusudur, atıyorum kapının kolu kırılmış onu şöyle bir takmak bile bir aidiyet duygusudur. Dolayısıyla biz burada iyi gün ve kötü günde hep bir arkadaşlarla beraberiz, eee tabi bu arkadaşların hissediyor olması çok büyük bir değer yani. Çok büyük bir değer.''(M4)

Yönetici M4, firma sahipliğinin değiştiği durumların kriz gibi görünmesine rağmen kendisi adına fırsat olarak değerlendirebildiğini dile getirmekte ve bunda en önemli etkenin kuruluş sürecindeki olanaklar ve edindiği tecrübenin olduğunu ve kendisini bulunduğu pozisyona hazırlayan önemli kriterlerin bu etkenler olduğunu vurgulamaktadır.

''...devraldı, bizde bu süreçte o devir teslimlerde burada vardık. O kademeli geçişlerde, ben hayatımda her zaman arkadaşlara da aynı şeyi tavsiye ediyorum, insanlar için aslında riskli görülen alanlar, fırsat oluşturan alanlardır, ben her fırsatı o şirket değişiklerinde kazandım.''(M4)

''Sanayi sektörü için geçerli şimdi, biz arka planda ben çok büyük avantajını yaşıyorum. İşte buralar artık orta ölçekli firmanın üzerinde bir ligde oyuncu bu firmalar, dolayısıyla burada bir SAP sisteminin olması, bizim bu sistemlerde çalışıyor olmamız, geçmişte çalışıp tecrübe etmiş olmamız, o kurumlarda var olmuş olmamız, mali işler disiplinini biliyor olmanıza, insan kaynakları personel disiplinini biliyor olmanız, bizim yöneticilik yapmamızda aslında arkamızı çok güçlendiriyor. Dolayısıyla ben bunun açık avantajını yaşadım. Yani mali tabloları okuyabiliyor olmak bile önemli yani ticaret yönetmekte. Onun için yani bu koltuğa oturan adamın; sadece mühendislik kökenli değil, evet mühendislik kökenli olması çok önemli ama ben her zaman şunu söylüyorum iş yönetmek farklı bir şey. Dolayısıyla ben üretim yönetmiyorum, Üretim Müdür arkadaşım var, Üretim Müdürü mühendis kendisi yönetiyor. Ben bakım yönetmiyorum, o yönetiyor, ben bu yönetenleri yönetiyorum, kendimi öyle tanımlıyorum.

Ben beyinleri yönetiyorum içeride, dışarıda ticareti yönetiyorum, benim yapmam gereken şey bu, bu koltuğun görevi bu."(M4)

Yönetici M5; işe alımlarda fırsat eşitliğinin olmadığını, kendisine iş görüşmesine gelecek kişilerin öncesinde her hangi bir referansı aracı kılmasının seçilme ihtimalini ortadan kaldırdığını dili getirmekte ve belki bunun da bir önyargı olarak değerlendirilebileceğini ancak idarecilerin eşitliği sağlamaları gerekliliği görüşünü paylaşmaktadır.

"...fırsat eşitliği yok Çiğdem Hanım kimsenin fırsat eşitliği yok, mesela siz benimle iş görüşmesine geleceksiniz, ben kendimle ilgili, benim yönettiğim şirketlerle ilgili bir sorun bu şimdi bana, iş görüşmesine gelecek arkadaşlar oluyor, insan kaynakları onlar görüşüyor ilk görüşmeyi, diyorlar ki birisi aradı, almayın işe diyorum. Ha bende de ön yargı belki de yanlış bu, ha birisi bir şey için arattırıyorsa bir eksiklik çıkar. Bizim şu anda çalışan personelimizin hepsi, beyaz yakada özellikle, hiç kimsenin referansıyla gelmedi. İnsanlar arasındaki fırsat eşitliğini idareciler özellikle korumak kollamak zorunda, etiketiyle onu bunu tanımasıyla bilmem devlet sektöründe de özel sektörde de bu böyle. İş yapabilir, eğitimli, algısı açık, zihni açık, aydın insanlarla kurtaracağız bu işi yani diyeceksiniz ki ne kadar var, ya 1 bel benim için önemli olan % 1'de olsa bu bir ihtimaldir, bu ihtimal varsa da kurtarma şansı vardır."(M5)

Her şeyin temelinde insan olduğunun vurgusunu yapan Yönetici M5, isteği kadar teknolojik yatırımı olsun o makinelerin çalıştırılabilmesi konusunda insan kaynağına olan ihtiyacı ifade etmekte ve bu insan kaynağının ihtiyaçlarının firmaları açısından birinci öncelik olduğunu vurgulamaktadır.

"...her şeyin temelinde insan var, istediğiniz kadar teknolojik yatırım yapın, o makineyi çalıştıracak personele ihtiyaç duyuyorsunuz, bu personelin eğitimi, sosyal hakları, kazançları işte ne aklınıza geliyorsa işte bizim için birinci öncelik bunlar, mavi yakada da beyaz yakada da."(M5)

Yönetici M5 çalışan sağlığının önemine de değinerek, insan gücüyle yapılan yükleme işlemleri için robotik sisteme geçtiklerini ifade etmektedir.

"...Mesela ilk robot kullanan, robotik sisteme ilk geçen firmalardan biriyiz biz. Neden, neden bugün polakarbonatta; bizim bir tane personelimiz günlük 40 ton su aktarıyordu, taşıma aparatları işte biz bunu bir tane robotla, o günkü şartlarda iyi bir yatırımla robotla, tamamen robotik sistemle doldurma ve boşaltma operasyonuna başladık. İlk

yerli firmalardan biri biziz, bunu yapan bu bölgedeki ilk yerli firma. Ama ne oldu; meslek hastalığı oluşacaktı bizim personelimizde, o ağır yükten dolayı, düşünebiliyor musunuz her gün 30-40 ton suyu tutup bir yerden bir yere aktaracağım diye adamın omuriliğinde neler olabileceğini."(M5)

İnsan kaynağının eğitiminin önemli olduğunu dile getiren Yönetici M5; ilgili pozisyonlara göre, beyaz yakada dışsal eğitimlere katılımı, mavi yaka personelinde iş rotasyonu ile çoklu yeterliliklerinin sağlanma örneklerini paylaşmaktadır. İş yeterliliği yükselen personelin, manevi çalışma hazzının da arttığı vurgusunu yapmaktadır.

"...şirketimizde mesela personellerimizin, özellikle bölgesel olarak eee düzenlenen eğitimler, ticari siz ne diyorsunuz ona, toplumsal ne diyorlar ona bir şey diyorlar zaten eeee ticaret sanayi odasında şurada burada, yapılan eğitimlere göndermeye çalışıyoruz. Mesela işte konferanslara, Kalite Müdürü'müzü, Fabrika Müdürü'müzü mesela SUDER'İN, su üreticileri derneğinin SUDER'in periyodik her haftalık toplantısına katılıyoruz, su sektörüyle ilgili görüşlerimizi şey yapıyoruz söylüyoruz, yenilikler varsa dinliyoruz biz ben kendim işte fuarlar katılıyorum yurtdışına fuarlar oluyor, işte yeni makine tanıtımları, bunların hepsine katılıyoruz, devamlı takip ediyoruz…"(M5)

"...bizim üretimde uyguladığımız ayrı bir model var biraz Japonların uyguladığı model, hat liderleri modeliyle çalışıyoruz. Her hattın bir lideri var, takım ekip lideri ee çok yüksek verimliliklere bu ekip liderliği sistemiyle ulaştık. Ee onlarda aynı şekilde ee mesela üretimde uyguladığımız çok değişik işte polivalanslar var, bilir misiniz polivalans. Mesela bazı fabrikalarda; bir personel tek bir noktada operasyonda çalışır, biz bunu farklılaştırdık. Biz mesela layoutlarımız işte akış yönümüz fabrikada üretim işte bizim arkada şeylerimiz var, şişirme dediğimiz şişirme hatlarımız, ondan sonra dolum, ondan sonra işte hepsinin yönü ayrıdır, biz burada personelin yeterliliklerini yükselttik. İşte ağır sezonlarda, kış sezonlarında personele en yakın diğer makineyi de öğrettik. Polivalans çoklu yeterlilik anlamına gelen bir şey. Mesela bugün şişirme operatörlerinin hepsi, 1. olarak kendi makinesini, 2. olarak kendine en yakın şişirme makinesini, 3. olarak da kendine en yakın diğer hattın makinesini, işte nedir etiket, dolum falan, bu yatay rotasyonlarla yeterliliklerini yükselttik, bugün bizim personelimiz, mavi yaka personelimiz her şeyden önce iş o manevi hazzı yaşıyorlar."(M5)

Hızlı değişen dünyaya uyum için, esnek organizasyon olmanın önemi ise Yönetici M5'in vurguladığı bir diğer husustur.

"...şimdi insanlık beşeriyet bu kadar hızlı değişirken, gelişirken ve sizde insan odaklı çalışıyorsanız, insanların kullandığı ürünleri imal ediyorsanız, sizde kendinizi çok hızlı değiştirebilmeniz lazım. Sahada da, üretimde de flexible planlar yapmanız lazım benim öngörüm. Eskiden üretimde de, satışta da biz; orta vadeli, kısa arta ve uzun vadeli planlar yapardık. Mesela satış toplantıları senede 1 olurdu, çok basit bir örnek şimdi satış toplantıları haftada 1 oluyor, bazen yetmiyor Skype üzerinden personellerle anlık toplantılar yapıyoruz. Çünkü çok hızlı bir devinim var, çok hızlı bir gelişme var, baş döndürücü takip etmekte zorlanıyorsunuz."(M5)

Yönetici M5; çalışanların, iş süreçlerinin verim artışına dair yapmış oldukları önerilerin, uygun bulunması halinde kazancın bir bölümünün personel ile paylaşılmasının mevcut bir uygulamaları olduğuna değinmektedir.

"...mesela enerjiyle ilgili bizim felsefemiz çalışan personelimize şu mavi yakada da bu geçerli, kutularımız var aşağıda bize verim kayıtlarıyla ilgili, daha rantabl çalışmayla ilgili teklifler gelirse, sürekli biz bu tekliflerden mesela firmanın yıllık ne kadar kar edeceğini hesaplıyoruz, o ücretin bir miktarını geçerliyse bir miktarını biz personele veririz."(M5)

Yönetici M5; personel devir hızının, özellikle beyaz yakada düşük olmasının başarıyı getiren önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir. Firmalarında kariyer yolunun varlığına da değinerek, ihtiyaç halinde önce içsel insan kaynağını değerlendirdiklerini de sözlerine eklemektedir.

"...ama özellikle beyaz yakada rotasyon çok hızlı olmaması, o eleman deviniminin hızlı olmaması başarıyı getiren anahtarlardan biri. Sürekli siz eleman değiştirirseniz; sürekli siz eleman yetiştirmek, eğitmek zorunda kalıyorsunuz. Hı yani 100 m koşuyorsunuz, tekrar starta geliyorsunuz, 150 m koşuyorsunuz tekrar starta... ...evet, evet ki beni getiren yönetim; bütün fabrikadaki, bütün herkesi kovabilirsin şeyiyle geldi, hatta yolla dediler yani, yeni bir düzen kur. Ben bir kişiyi bile çıkartmadım yani. Çünkü insanlarda bir idarecinin şunu yapması lazım, insanlardaki rezervi görmesi lazım, varsa rezerv değerlendirmesi lazım, ha yoksa yapacak bir şey yok."(M5)

"İnsan birinci önceliğimiz her zaman insan, insan ve çalışan personelimize yaptığımız yatırımlar, eğitimler, biz mesela özellikle personelimizin bugün, bizde çalışmaya başlayan bir sürü alt kademede çalışmaya başlayan bir sürü pers mesela insan kaynağına ihtiyaç duyduğumuzda, departmanlar boşaldığında biz önce kendi kaynaklarımıza bakıyoruz."(M5)

Rekabette öne çıkma konusunda firma aidiyetinin önemine vurgu yapan Yönetici M5; çalışanın firma aidiyetinin sağlanmasında önemli bir husus olarak, çalışanların emeklerinin karşılığını aldıkları düşüncesi olduğunu ifade etmekte ve firmalarında çalışanların maaş zamlarının, özellikle son 3 yılda aynı şehirde faaliyet gösteren rakip firmalara göre daha iyi olduğu belirtmektedir.

> *"…İşte biz her sene enflasyon oranının üzerinde zamlar yaparak bugünlere geldik. Yani enflasyon oranı artı refah payları vererek, yılsonunda karımızdan % 1'ler falan fark ettiriyor. Ücret beklentisini karşıladığınız zaman personellerimizin, işte onlarda çok agresif, astronomik rakamlar talep etmiyorlar. İşte enflasyon devlet 12 açıklıyor, aslında yaşanan enflasyon % 70'lerde falan ama siz 12'nin yerine 20 verince, insanların gözünde o sizin fazla verdiğiniz rakamlar, sizin sene sonunda % 1'lerinize falan gelir ama inanın o insanlardan o % 1'lerin kat kat fazlasında verim, aidiyet, bağlılık her şeyi alırsınız…"(M5)*

> *"…her şeyden önce çalışanın şuna inanması lazım, bu firmada ben hakkımı alırım; bununla ilgili somut örnekler var, son 3 yıldır 29 tane su fabrikası içinde en yüksek maaş zammı düzenlemeleri yapan firma biziz. Şu anda bizim mavi yaka personelimiz sektördeki o 29 fabrika toplamında hepsinde toplamında çalışanlardan, daha iyi ücretlerde saha ücretlerinde çalışıyorlar."(M5)*

Uluslararası firmalarla rekabet edebilmek için profesyonel ekibin önemine değinen Yönetici M5; profesyonel ekibin çok dolu kartvizitli çalışanlar yerine, marka bağlılığı, firma aidiyeti, iş doyumu gibi özellikleri barındıran bir ekip olduğunu ifade etmekte ve bunu sağlayabilen, kendileriyle çalışan ekiplerine, kredi verme gibi olanaklarını örneklendirmektedir.

> *"…aynı şekilde yönetim ve organizasyon olarak bakarsanız da, yabancılarla rekabet etmeniz için, bu işle ilgili çok profesyonel ekipler kurmanız lazım. Yani profesyonel insanlar,; yüksek ücretli, işte kartviziti dolu veya işte CV'sinde dolu insanlar kullanıyorlar, ben buna çok katılmıyorum. Yani şöyle bir şey her şeyden önce; işini seven insanlar olması lazım, çalıştığınız tüm ekip, takım hem üretimdeki mavi yakada, hem beyaz yakada sizin o markanıza, marka bağımlılığı, aidiyet hissi, sonuna kadar bu şirkette, bekçiden benim 6 yıldır düsturum, benim işte şirkette, kapıdaki bekçiden satış müdürüne varana kadar o aidiyet hissinin katsayısının aynı şekilde hepsine geçmesi lazım. Ya insanlarda fark eder ama nihai amaç gerçek diz… ulaşılması en son şey ama bu olmalı. 1. 'si bu yani ben işin manevi hazına her zaman daha çok önem veririm. Eee*

insana yatırım yapmak zorundasınız, ben bizim çalışan personel sayımızdaki, hem mavi yaka hem beyaz yakada değişim oranları çok düşüktür. Biz çalışan personellerimizde genel ahlaki kurallarımız var, onlara her hangi bir şekilde dokunmadığı sürece çok fazla performans ölçümlerini muhakkak yapıyoruz işin profesyonel kısmı başka ama her zaman insana yatırım yapıyoruz. Kısa kısa örnekler verelim; biz mesela çok fazla kredi kullandırtmamaya çalışıyoruz. Çalışan tüm personelimize maaşlarından uygun taksitlerle, ihtiyaç duydukları paraları verip, kesme yönünde eğilimimiz var. Ne oluyor, onlarda bu şirketin bir ortağı oluyorlar, sıkıştıkları zaman, çoğu bir sürü personelimize yardım etmeye gayret ediyoruz, imkânlarımız ölçüsünde. Eee yoksa hani insanlara çok büyük paralar vermiyoruz, bugünkü ülkenin şartları belli, özellikle mavi yaka için ama biz mesela…"(M5)

İyi yönetici olmanın gerekliliklerine değinen Yönetici M5; doğru ekibi kurmanın ve eğitimlerinin önemine değinerek, iş gücü yetiştirerek daha büyük firmalara personel gönderdikleri örneğini de vermektedir. Toyota tipi liderlik modelini benimsediğini ifade eden yönetici, kendisinin başarısının, kendi yerine yetiştirdiği çalışan sayısıyla ölçülebileceğini ve bu yeterliliği gösterebilecek çalışan sayısının bünyelerinde hiç de az olmadığını söylemektedir.

"…bir Genel Müdür fabrikadaki her şeyi en iyi bilen adam olmak zorumda değil, bakın bunu yaparsanız yanlış yola saparsınız ve siz e o gelen enformasyonun içinde boğulursunuz. Birincisi siz bu fabrikada işini en iyi yapan adamları çalıştırmak zorundasınız. Tamam, yani ben işini en iyi yapan adamlarla çalışıyorum, ha o işini en iyi yapan, daha önce çalışıp daha iyi yapamayan adamların fırsat seçic, işlerini iyi yapabilmesi için, onların önündeki engelleri kaldırdım. Ben karar alma mekanizmasına soktum onları, işte setleri kaldırınca, şansı verdim, şansını iyi kullananlar zaten bizim isteğimiz yere geldiler, kullanamayanlarla da yollarımızı ayırdık. Yani burada biz Genel Müd ben finansı en iyi bileceğim hayır, satışı en iyi bileceğim veya üretimi, benim bunu yapa benim beklentime koyduğum hedefleri sindirebilecek, algılayabilecek, o hedeflerde yürüyebilecek arkadaşlar benim için önemli. Hüseyin bunların başında geliyor, Hüseyin ya ondan sonra lojistik veya muhasebedeki arkadaş işte bugün finans, finansı yöneten arkadaş bir muhasebeciydi, liseyi yeni bitirmiş gelmişti, ben işte bugün bütün finans muhasebe bölümünü yönetebiliyor. Bütün para hareketlerini yönetiyor, ya çünkü ben ona devamlı onunla ilgili beklentilerimi, yetişmesi, gelişmesi için bilgilerimi, birikimlerimi hepsini aktardım. Bazı arkadaşlarımızı eğittik daha büyük firmalara yolladık mesela yeni mezunlar git dedik, bende o da var. Mesela arkadaşlara hep şunu

söylerim, size daha iyi teklifler gelirse, ilk referans beni yazın. Bugün buradan -----'e arkadaş yolladık biz, burada aldık ilk iş deneyimiydi, eğittik, işte yalınla ilgili, kaizenle ilgili bazı çalışmalar yaptık, ona şöyle yapacaksın böyle yapacaksın dakikaları ayarlamasıyla ilgili değişik departmanlarda çalıştırdık. Şimdi -----'te çocuk idareci, yani o da işin keyifli yanı, yani sadece burada kalmasınlar evin dışına da çıksınlar. ...Japonlarda Toyota, Toyota tipi liderlikte bu vardır yani sizin liderlik vasfınız, yetiştirdiğiniz yeni lider adayları kadardır. Yani kendi, kendi yaptığınız işe ne kadar alternatif adam yetiştirebiliyorsanız, siz o kadar başarılı bir yöneticisinizdir. Mesela Japonların felsefesi bu, bana göre de çok güzel bir şey. Bugün bu şirketi yönetebilecek, 3 tane adam var yani o 2-3 adam ben bugün buradan bırakıp, çıkıp gitsem, bu işler, çünkü burası dediğim gibi ruhu olan bir yer, bireylere bağlı kalmamalı. Tamam, belki tek imza yetkisiyle benim ama bugün mevcut işleri asgari düzeyde sürdürebilecek, en az 3-4 tane adam var bu şirkette. Onların gelişimiyle ilgili takipteyiz, takip ediyoruz, destekliyoruz. İşte dediğim gibi farklı melekelerini geliştirmesini, sadece bir kanalda kalmasını istemiyoruz, birkaç yeterliliğini arttırıyoruz hem üretimde, hem beyaz yakada."(M5)

Yönetici M5; firma aidiyetinin kendileri için önemini vurguladığı bir başka husus olarak, firma ortaklarından Eyüp Bey'in erken ve ani ölümü sebebiyle duydukları üzüntüyü ve onun hayallerine, mirasına olan sorumluluk hissiyatının oluşturduğu pozitif bağlılık hissini paylaşmaktadır.

"Benim sektör olarak yan benim şahsi olarak firmanın vazgeçilmezi dinin en büyük şeyi emek, kişilerin koyduğu çalışanların koyduğu emek, sermayedarların hak hukukları. Bizim birde özel bir hikâyemiz var; şirket ortaklarımızdan biri 51 yaşında öldü, bu şirkete en çok emek veren adamlardan biri, çok genç kaybettik. Benim başladığımın 3. ayıydı çok büyükte hayallerimiz vardı, çok beklenmedik bir anda öldü. O bize böyle ee o negatif bir durumdu ama o çok pozitif motive etti o yani eee Allah rahmet eylesin Eyüp Bey yani çok gençti, çokk hiç beklenmedik bir anda… …o hem bana hem personele çok böyle, çok kötü bir kötü bir kayıptı ama çok pozitif bir motivasyonu vardı yani Eyüp Bey'in mirasını aldık biz aslında çocukları da dâhil olmak üzere…"(M5)

Kendi firma aidiyeti konusunda Yönetici M5; bu şehrin bir markasına hizmet ediyor olmanın önemine vurgu yapmakta ve gelen daha iyi teklifleri profesyonel davranarak kabul edemediğini, inandığı, emek verdiği ve bağlandığı firmanın kendisinde amatör bir ruh yarattığını dile getirmekte, sorumluluk hissini önemsemektedir.

"...Adapazarlı olmanın şeyi de çok eee buranın markasına hizmet etmekte çok farklı, yani işte eee neden senin memleketinin bir markası daha yukarılara çıkmasın bunun manevi hazzı da birde bu ben Fethiye'ye gittim tatile, işte orada bile su şişelerine bakıyorsunuz. O marka işte bebeğiniz gibi, çocuğunuz gibi siz bir yerden alıp bir yerlere geldiyse o marka, oradan vazgeçmek mesela profesyonel hayatta bir süre teklifler geliyor işte, burada aldığınızın daha iyi şartlarda diyor ki şurada bu iş var diyor işte Bursa'da düşünür müsün tekrardan bir dönem Bursa'da da çalıştım, İstanbul'a düşünür müsün işte normal değerlendirsen ee profesyonel adam gider. Yani hiç gözünün yaşına bakmaz çat diye bırakır gider. Yani oradaki o amatör ruh, o dediğim gibi bunların hepsi birleşince karşınıza bir duvar örüyor, 10'la 10 toplayınca 20 etmiyor. Orada orada farklı hesaplar devreye giriyor. Eee bir de çok fazla dediğim gibi beklentiler var, şirketle ilgili hem çalışanlarda hem sermayedarlarda, ümitler çok yüksek, şirkete ümidini bağlayanlar sermayedarlarda var. Çünkü ciddi daha önce artırımlar var yatırımla ilgili, anca yeni yeni karşılığını almakta, ilgili süreç başladı, çok fazla çünkü yaşanan olumsuzluklar var süreçler içinde ee onların hepsi de vazgeçilmezlik katsayısını çok arttırıyor benim açımdan."(M5)

Yönetici M6; bulunduğu firmada çalışmanın bir ayrıcalık olduğunu ifade etmekte, kendisi ile diğer çalışanlar için birçok alanda memnuniyetin varlığına ve bunun uzun süreli çalışma ile görülebildiğine dair örnek vermektedir.

"------- çalışanı olmak, ------- çalışanı olmak bir ayrıcalıktır. Şu sebepten bir ayrıcalıktır, ------- markası olarak baktığınızda 96 yılında kurulmuş bir etik denetimlerinde de görüldüğü kadarıyla ee çalışanlarımızın var olan kıdemlerini incelediğimizde, en az kıdeme sahip olan personel 6 yıllık. Bu demek oluyor ki 6 yıldan daha kısa bir süre çalışan yok. 6 yıl ila 20 yıllık bir çalışanları bünyesinde bulunduruyor -------. Demek işte -------'nda çalışanlar -------'ndan memnun olmadıkları takdirde, hem ücret hem çalışma şartları -------'nın çalışanları üzerinde yaratmış olduğu illiyet bağı, memnuniyet, bu memnuniyete bağlı olarak da ------- işçinin -------'ndan olduğu tatmin, bu düzeyler yüksek ki, çalışanlardaki kıdem yıllarının, bu yüksek olduğu -------'ndan memnun çalışanların da ha keza kendimin de -------'ndan memnun olduğumuzun bir göstergesidir. Eğer bu gösterge olmadığında; bu kadar uzun kıdemli çalışanlamazdı ve çalışılamamakla birlikte, zaten vazgeçme, farklı sektörlere kayma gibi bir takım şeyler olabilirdi. Bu sebeple -------'nda çalışmaktan memnunum."(M6)

Yönetici M7; insan kaynağına verilen önemin holding örgüt kültürlerinde olduğunu, Onursal Başkandan çalışanı ile birlikte yürüme kültürü şeklinde ifade etmekte ve bu kültürün bağlayıcılığı ile 10 yıldır aynı firmada çalışmakta olduğunu, ayrıca beyaz yaka çalışan tüm personellerde de uzun süreli çalışmanın görüldüğünü, mavi yaka kısmında değişimlerin daha sık görüldüğünü dile getirmektedir.

> *"----- Holding buna genelde önem verir, hatta şurada baktığımız gibi, kurumsal değerlerimizin arasında eee insan kaynağımız hemen ortada yer alıyor. Yaa ----- Holding bunu gerçekten uygulayan, özellikle Onursal Başkandan ee bu zamana gelen bir kültür ee personeliyle, çalışanlarıyla hep birlikte yürüme kültürü. O yüzdende bizleri de demek ki ee bir nevi etkilemiş, kendisine bağlamış 10. senemizi devam ettiriyoruz. Genel olarak böyle overloadu tabii operatör kısmında oluyor ama beyaz yaka kısmında overloadu az olan bir eee firmayız öyle söyleyeyim."(M7)*

Kurum kültürünün oluşturulmasında; kalite yönetim sistemlerinin, sertifikasyonların önemine değinen Yönetici M7, tüm personelde kurumsal kültürün, kişilere ya da şansa bağlı olmadan bu şekilde oluşturulduğunu ifade etmektedir.

> *"Kurumsallar aslında bunu biraz daha yönetim sistemlerine bağlıyorlar; mesela şöyle ki kalite olgusunu, bir kere iç personeline bizlere oluşturması gerekiyor. Bu sadece politikayla değil, yönetim sistemleriyle de gelişiyor. Bizde mesela NSF denetimli BRC var, NSF üzerinden aldığımız bir BRC var ee İngiliz standardı ihracat yaptığımız için. Ve onun haricinde olan 22000'ler işte 9001'ler işte 45001 oldu OHSAS değişti 18001'di, işte çevre yönetim sistemi bunların hepsiyle birlikte yoğurulan bir tesis, otomatik olarak zaten kültürü oluşuyor, ya benim bunu böyle yapmam gerekiyor. Müşteri memnuniyeti yönetim sistemi 10002 bu, bu sizin az önce bahsettiğiniz kapıda bir Nida algısı evet müşteri memnuniyeti yönetim sistemi zaten bunları eğer oturtturursan bu yönetim sistemlerini, kurumsallar bunu şansa bırakmıyor hani kişiye bırakmıyorlar…"(M7)*

Kurum kültüründe eğitime verilen önemi birçok kez dile getiren Yönetici M7; son yasaya dair uyum eğitimlerini, çok sayıda personelin katılımıyla ve hızlı bir geçiş süreciyle gerçekleştirdiklerini örneklendirmektedir.

> *"…parantez açayım çünkü yeni bir kanun, Holding olarak tam adapte olduğumuz bir noktadayız şu anda, bu da önemli. Şimdi Kişisel Verilerin Korunması Kanunu çıktıktan sonra 7400 kişi özel eğitime alındı Holdingde, onunla ilgili yaklaşık eğitim süreleri de 3,5-4 saat sürdü. Hani bunu birçoğu firma yapmaz. He diğer tarafta da müşteriyle*

direkt iletişime geçtiğimiz noktalarda da bununla ilgili muhakkak bilgilendirme, müşterinin kendisine sağlıyoruz. İK tarafında tabi bu önemli, o noktada hiçbir şekilde mesela en basit bir örneğini vereyim bir CV buraya geldiğinde eee sadece yetkili bir personel o CV'yi görebilir. Kişi doldurur orada bir CV kutusu vardır, önceden ne yapılırdı, işte doldurulur CV güvenliğe bırakılırdı, güvenlik buraya getirirdi vs. vs. Şu andaki uygulamamız direkt kutuya atılır, hiç kimse görmez, sadece İK yetkilisi bu fabrika içinde de böyle. Bu işte KVKK ile gelen bir şey çünkü direkt Kariyer net üzerinden alıyoruz, mail üzerinden mesela hiçbir şekilde CV kabulümüz yok. Direkt Kariyer net üzerinden ki, Kariyer net'te de her sene bir ödül alıyoruz ee ne ödülü oluyor Kariyer net'te(– İK yıldızı gibi şeyler oluyor sanırım)–ha aynen öyle bir ödülü oluyor yani tamamen bu konuda da uyumluluğu sağlamış durumdayız."(M7)

Yönetici M7, çalışanların iş süreçlerinin iyileştirilmesine dahil edildiğini ve bunun ödüllendirmelerinin de olduğu bir uygulamalarına değinerek ifade etmektedir.

"Ayrıyeten de operasyonel maliyet iyileştirme diye bir durumumuz var, OMİ diye geçiyor OMİ haftaları olur. Orada maliyete yönelik ee bütün personelin önerileri alınır ee bu önerileri bir heyet kurulur teknik ekipten işte Tesis Müdüründen işte diğer Tesis Müdürleri falan, hepimiz alırız bu önerileri değerlendiririz. Bunların içinde olabilirleri işte, iyi olan hatta onun bir de maddi ödüllendirmesi de olur OMİ çeki verilir, işte her öneriye 50 Lira 100 Lira gibi hani personeli de teşvik eder. Yani bunlarla da bunlar argümanlar aslında yapılan işte, o kurulan fikirlerin stratejinin argümanları da burada da toplanabiliyor."(M7)

"----- Holdinginde bununla ilgili, yalın 6 sigma projeleri vardır, ekiplerimiz her sene gelir su firmasından mesela 5-6 kişi proje yapar. İşte üst yönetimle birlikte toplanırız; neresi ki işte şu şu şu noktalarda proje yapılmasını öneriyoruz, diye 6 sigma grupları gelir eee o gruplar bir çalışma yapar, bir proje hazırlar bunlar devam edilir."(M7)

Kendisi ve diğer çalışanlar için firma aidiyeti hususunda Yönetici M7; kendilerini çalışmakta oldukları markadan ziyade, bünyesinde bulundukları holdinge bağlı olarak hissettiklerini ifade etmekte ve kurumsal bir firma olmanın farklılığını, çoğu yere göre farklı olduğunu dile getirmektedir. Çalışanın çalışma gerekçelerine değinen Yönetici M7; maaşlarının zamanında alabilmelerinin, özellikle bu endüstride çok görülmeyen bir şey olduğundan bir avantaj olduğunu belirtmekte ve çok önemli bir başka faktör olarak kurum kültüründe eğitime verilen önemin, çalışanların gelişimine sağlamış olduğu önemli katkıya vurgu yapmaktadır. Bu eğitimlerin çalışanlara kariyer anlamında önemli

bir değer sağladığını düşünmektedir. Holding bünyesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren firma yöneticileri ile olan mentor eğitimleri bağlamında, kariyer yolunun holding kültüründe olduğunu ifade ederek, bu eğitim yaklaşımlarının firma bağlılığını bu sebeplerle holdinge bağlılık şeklinde tanımlamaya sebebiyet verdiği bir diğer vurguladığı husus olmuştur.

> *"----- Su çalışanı olmak, ----- Holding çalışanı olmak biz onu öyle görüyoruz. Çünkü grup olduğumuz için hani ----- Su değil de ----- Holding çalışanı olmak aslında eee çoğu yere göre çok farklı, çok kurumsalın içerisindesiniz, kurumsalın etkileri çok fazla, hani imkânları çok fazla. Eee bireysel açıdan düşündüğünüzde, kendi sosyal açıdan düşündüğünüzde, insanların çalışmasının nedenleri nedir? 1.'si para kazanmak işte, 2.'si rahat bir hayat yaşayabilmek, 3.'sü işte eee yer sahibi olmak hayatın içerisinde bir kariyer sahibi olmak. Çalışmanın nedenleri bunlar bir kere 1. nedende para kazanma konusunda eee şey yok ee maaşın ne zaman yatacağını biliyorsunuz, hiçbir zaman sektirmez. Bu büyük bir şanstır, özellikle bulunduğumuz zamanda ki su endüstrisi içinde böyle yani, çoğu firma maaşlarını geç ödeyebilir yani vs.vs. eee bu pik saydığımız 5-6 firmanın haricinde, çoğunda gecikebiliyor, bu kurumsal şirketlerde böyle bir durum yoktur. Onun haricinde ----- Holding eğiticidir. Ben buraya başladığımda, bilmediğim çok şeyi burada öğrendim. Yani sayısız eğitim aslında daha önce hani 3 sene farklı sektörde var -------- onun öncesi ------- diye bir firmada Satın Alma Mühendisliği yaptım --------'e geçtim, --------'den buraya geldim. Hani o dönemlere baktığımızda, dış hani tanıdıklarımızdan da öğrendiğimiz kadarıyla, buraya başladıktan sonra aldığımız eğitimler çok farklı bir okul gibi yani eee yani ----- Holding çalışanı olmak, başta iş hayatına başladığınızda böyleyse CV'niz burada bir 5. Sene sonunda buradasınız yani bu kadarını doldurur. Yani 6 sigma yeşil kuşak eğitiminden tutun, pnömatik işte bilmem ne eğitimleri falan filan, kalite yönetim sistemleri eğitimlerini katmıyorum bile hani bunlar olmazsa olmazı zaten. İşte sunum teknikleri eğitimleri, SMP eğitimleri, ileri Excel eğitimleri, işte hata türü etkileri analizleri eğitimleri vs.vs. o kadar çok şey var ki yani ----- Holding tam bir eğitim yuvası. Ee i işte çalışırken de eğitildiğinizi hissediyorsunuz, size çok şey katıyor, artı birde yapı olarak da hani siz 10 sene diyorsunuz ya, bu yapıyı şirketlerin içinde göremezseniz kalamazsınız, bu kadar bir aile aidiyet oluşturuyor, aidiyet oluşturuyor. Hani her sene mesela şeyler olur ee yıldönümleri olur, ----- Holding yıldönümleri orada yapılan organizasyonlar vs. tamamen işte sütle, etle vs. işte ------ kâğıtla, ---'suyla hep birlikte olunuyor, yani bu aidiyet oluşturuyor. Bir yönetici yakaladığında menti mentor ilişkileriyle eee o*

yöneticiyi farklı bir fabrikanın yöneticisiyle eşleştirip, ufkunu açma şeyleri var yani. Bunlar her yerde olan hareketler değil diye düşünüyorum. Hani ben ---'nun Fabrikalar Direktörü benim mentorumdu, şimdi baktığınızda tam 1,5 sene her ay işte 2 defa görüşme zorunluluğunuz vardır, kendi programlarımıza zaten holding tarafından işleniyor, bu hani o da diyemiyor ben yoğunum, bende diyemiyorum ben yoğunum. Böylelikle ne oluyor boya tarafını da görmüş oluyorsunuz, tabi grubun şirket sayısı da fazla olduğunda, her tarafa değişik kariyer planları olabiliyor. Çünkü ortak havuz o yüzden başta ----- Su çalışanı olmak nasıl bir duygu dediğinizde, ----- Holding çalışanı olmak diye düzelttim."(M7)

Yönetici M8; bulunduğu marka aidiyeti bağlamında bir ayrıcalık olarak görmediğini, firmanın düzgün bir firma olduğunu, kendi yaşam beklentilerini karşıladığını belirtmiş, ancak uzun yıllardır (26 yıl) ve adaletli bir şekilde çalışıyor olmasını firma aidiyeti olarak önemli olduğunu ifade etmiştir.

"Çok fazla bir ey ifade etmiyor ya. Yani normal çalışıyoruz işte ya elemanız çalışıyoruz. Yani şunu şey yapmayın, yani ben bu -------- üyesi oldum, çok mutluyum, iyi ki firmada çalışıyorum falan değil, seviyorum şirketimi, şirketim sağlam düzgün bir şirket, hakkımı veren bir şirket, az çok mütevazı bir hayatımız var, bu başka bir şey yok yani. ...Benim için önemli olan buradaki en büyük duygu aidiyet duygusu, çünkü ben 26 yıldır çalışıyorum şirkete. Grupta birkaç firmasında çalıştım, buraya geldiğimde de aidiyet duygusu oldu. Çünkü bu duygu aidiyet duygusu bende çok fazla, çünkü 25-26 yıldır çalıştığım bir firmadayım. Kendi evim gibi, olay bende bu, bendeki fark bu, yani şirketin illa ki bu şirket çok güzel çok yani imkân sağlıyor bana falan düşündüğüm yok. Sadece 26 yıldan beri adaletli bir şekilde çalıştım, en alt kademeden çalışarak geldim, Muhasebe Müdürlüğü yaptım, Genel Müdür Yardımcılığı yaptım, İdari İşler Müdürlüğü yaptım, bunlar bu şekilde sırayla geldim. Ama bir duygu var aidiyet duygusu var, 25 yıllığımı çalışıyorum ben bu şirkette."(M8)

Yönetici M9 insan kaynağının ve bilgi birikiminin önemli olduğunu belirttiği görüşünde, norm kadrolarında uzun süreli çalışanların olduğunu ifade etmekte, bunun bilgi birikimi için önemini dile getirmektedir. Mevsimsel bir iş olduğu için; yükleme gibi daha az vasıf gerektiren işlerde çalışan personellerin sezonluk, kısa süreli çalıştığını belirtmektedir.

"Bilgi birikimi de önemli tabi, çalışanlar bizde şu avantajımız var, ben 97'de başladım ve şu anda içeride çalışan gerek üretimde olsun, gerek orta seviyede yöneticiler olsun

15 yıldan aşağı şey bulamazsınız. Bizde 15- 10 yıl, 17-18 yıldır burada çalışan insanlar var. Yani öyle norm kadro dediğimiz kadro, mevsimlik dediğimiz 30-40 kişi Mart döneminde başlıyor işte peyder pey başlıyor Ekim sonuna kadar çalışan insanlar, bilgi birikimi bizim için önemli. Bir sorun çıktığı zaman nereden kaynaklandığı, sahada giden ürünün sorunların hepsine hâkimlerdir. O da çok önemli yani insan faktörü önemli tabi istediğiniz gibi makineye sahip olmak, sade makineyi almak yetmiyor. Makineyi aldığın zaman ki birçok firma şu an satılık, sizde sektöre yabancı değilsiniz her halde yani el değiştirme, satılma daha bugün var yarın yok, sadece makine iş görmüyor."(M9)

Özellikle sık değişmeyen norm kadro ile; aile gibi bir kurum kültürlerinin olduğunu ifade eden Yönetici M9, kriz zamanlarında dahi, zarara rağmen norm kadronun işten çıkarılmayışının, firma bağlılığına etkisinin olduğuna değinerek, bu durumun maddiyattan ziyade karşılıklı fedakârlık ile bağlılık oluşturduğuna dikkat çekmektedir.

"Şöyle bizde, bizde ast üst ilişkisi çok keskin değil, yani saygı duyulur üste, saygı duyulur gerekli hürmet mi diyeyim şeyi gösterilir, gösterirler, talimatlar yerine getirilir, ama bazen yerine göre Abi Kardeş gibi olunur, yerine göre Baba Oğul gibi olur. O yönden biraz daha fedakârlık ön planda ve daha çok bir aile gibi olduğu için, insanlar daha şey yani, maddiyattan ziyade bu yönü ağır basıyor bizim çalışanlarımızın. Ortam gereği bir sıkıntısı olsa, hepimiz seferber oluruz. Birçok profesyonel firmada bunu bulamazsınız. Yani kendi aile bireyim gibi herkes koşar yardıma koşar. Ama bazı firmalarda çok kapitalist düşünüyor yani varsa vardır, mesela biz kriz zamanında, norm kadrodan çok fazla işçi çıkarmadık. Evet, zarar ettik, evet biraz cepten yedik ama tuttuk, direndik yani. Onu da seviyor yani sıkıntı zamanında biz onlara sahip çıktık, çalışanlarda her zaman bize sahip çıkıyor. Yani şey olarak orta düzey yönetici ve belli başlı vardiya amiri falan, diğer istif elemanı falan değişiyor çok geliyor gidiyor orada sirkülasyon oluyor ama üst şeyde ya da orta segmentte çok fazla değişim olmuyor."(M9)

Firma aidiyeti bağlamında Yönetici M9; stajı dönemi ile çalışmaya başladığı firmanın kendisi için büyük bir ailenin üyesi olmayı ifade ettiğini dile getirmekte ve holding başkanı da dahil, kurum kültüründen gelen bir şekilde, hitaplarda da saygı çerçevesinde, aile gibi davranarak bu hissiyatı kuvvetlendirdiklerini düşünmektedir. Kendisinin geçmişten bugüne yaşamış olduğu kurum kültürünü, kendisini mutlu ettiği için aynen sürdürmekte olduğunu, iyi günde, kötü günde hep çalışma arkadaşlarını, aile gibi

yanında görmenin bu aidiyeti oluşturmadaki önemini vurgulamaktadır. Çalıştığı firmaya bağlılığını, oradan emekli olmak isteğiyle de göstermektedir.

> *"Büyük bir ailenin üyesi olmayı ifade ediyor, benim için 97'de başladım yıl 2020. Gözümüzü burada açtık yani Allah'tan bir mani olmazsa da emekliliğimizi burada bitiririz. Yani bir aile gibi ben alttan muhasebe elemanı olarak bende bir Genel Müdür'le o zaman Genel Müdür'le çok rahat bir babacan tavır görüyordum, rahatça kendimi ifade edebiliyordum. Şu anda da bana insanlar gelip rahatça, çünkü ben öyle büyüdüm yani, öyle gördük, öyle şey yaptık, ha bazıları bunu şey ediyor, çok profesyonel bulmuyor ama bizde sistem böyle. Ha yeri geliyor Abi diyorlar, yeri geliyor ----- Bey diyorlar, yeri geliyor korkuyorlar, yeri geliyor gelip şaka yapıyorlar. Ama bu dozunda iyi ayarlamak lazım, çok laçkalaşmadan dengeyi de iyi kurmak lazım. Ya benim için aile gibi görüyorum gerçekten yani uzun yıllardır çalıştığım için, benim için vazgeçemediğim o. Dediğim gibi ben hani aile gibi olduk, hani dedim ya çocuktuk, yani üniversiteyi bitirdik delikanlıyken başladık, burada büyüdük, burada evlendik. İyi günümüz burada geçti, kötü günümüz burada geçti, arkadaşlarımda her zaman iyi günümde, kötü günümde yanımda gördüm yani halada görüyorum, yani o yüzden şeyde yani Holding Başkanımızda dahil öyleyiz yani şey değil, çok kurumsallığa belki sığmıyor ama, böyleyiz yani."(M9)*

Yönetici M10 firma aidiyeti bağlamında, çalıştığı firmanın kendisi açısından mutluluğu ve ayrıcalıklı olmayı ifade ettiğini dile getirmektedir. Bireysel üretkenlik, yenilik ve sürdürülebilirlik vurgusu ile personel gelişimi için bireysel projelerin verilmesi ve uygun ortamın yaratılması çabasına değinerek, ekip ve tüketiciler nezdinde oluşturulacak marka algısında, açık ve şeffaf organizasyon yapısını markaları için önemli unsur olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda iş güvenliğinin, kurum kültürünün önceliği olması gerekliliğini vurgulamaktadır.

> *"Mutluluğu ifade eder burada çalışmak ayrıcalıklı olmalı. Güvende ve mutlu olmayı ifade ediyor. Bireysel üretken her türlü yeniliği, sürdürülebilirlik, personel bilincini nasıl değiştirebiliriz, bireysel projeler vererek ekip içinde çalışıp, büyük işler yapabilecekleri ortam yaratmaya çalışıyoruz. Ekipten yana markalaşmada müşteriye tüketiciniz açık şeffaf organizasyon yapımız var, samimiyetle anlatan, siz buradasınız, markamız için önemli bir unsur."(M10)*

> *"İş güvenliği -----'da hiç olmayan ------'nin önceliği olmalı"(M10)*

Yönetici M11 firmasının olmazsa olmazı olan müşteri odaklılık için; insan kaynağının önemini dile getirmekte, satış personelinden tüm çalışanlara sağlanan memnuniyetin ancak nihai hedef olan tüketici memnuniyetini sağlayabilecek unsur olduğu için meşakkatli işte çalışan emeğinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Tüketici, çalışan ve işveren olarak kazanç ve memnuniyetin karşılıklı, içi içe ve bir bütün olduğunu sözlerine eklemektedir.

> *"Olmazsa olmaz o müşteri odaklı yapacağız, gerisi hikâye. Tabi ben şunu da söylüyorum buradan gelene kadar hepsi çok önemli dedim ya. Ben arkadaşlara diyorum ki yönetici arkadaşlarımıza, bizim müşterimiz bizim satış yapan arkadaşlarımız, oradaki müşteri onun müşterisi, benim değil. Ben ona odaklanmamam lazım, ben kendi satıcıma odaklanmam lazım, benim müşterim o çünkü. Onu ne kadar memnun edersem o da karşı tarafı o kadar memnun eder, sonuçta ben o kadar memnun olurum. Yani müşteri memnuniyeti, benim satıcımda benim müşterim, onu da memnun etmem lazım, dolayısıyla bu işin içindeki herkesin memnun olması lazım. Çalışanın memnun olması lazım, taşıyanın memnun olması lazım. Bu iş zaman, zaman geliyor ki yaşadınız siz çok meşakkatli bir iş. Gecesi gündüzü belli olmayan günler var, sıkıntılı yaşadığımız günler var, bunların hepsini samimi olarak kendi işiymiş gibi görebilen bir ekiple olmanız lazım, onu da siz ancak hazırlayabilirsiniz, işte memnuniyet, buradaki memnuniyette bu. Çalışanın memnuniyeti de sizin için kıymetli, o üretiyor, o emek veriyor, o sizi müşteride memnun edecek ya da etmeyecek, dolayısıyla kazan kazan ya da memnun memnun."(M11)*

Firma/marka aidiyeti bağlamında Yönetici M11; markasına 20 yıl emek verdiğini, zor süreçlerden geçtiğini belirtmekte ve kendi markasında su olmayan yerlerde, yemek yemediği gibi örnekle bağlılığını ve nasıl bugünlere getirdiğini ifade etmektedir.

> *"Ben -----, ----- benim hayatımın en önemli yılları. Son 20 yılımı aldı, gece gündüz aldı. Çok büyük sıkıntılar yaşadık, çok büyük stresler yaşadık. Çünkü çok farklı bir iş su işi, riski büyük, sizle uğraşan çok, sürekli tetiktesiniz her anlamda. Dolayısıyla buralara kadar gelmiş, yetiştirmiş, büyütmüşsünüz hiçbir zaman vazgeçemezsiniz ki. Hayatım boyunca her zaman ----- benim içimde, her yerde her şekilde yani ----- görmezsem içim acır. ----- görmediğim yerde yemek yemem, yemem ----- böyle buralara geldi. Biz ----- 'nın olmadığı hiçbir yerde yemek yemedik, su şey içmedik, su hiç içmedik zaten. E kolay değil tabi, öyle kolay olmuyor bazı şeyler, onu hissetmek lazım."(M11)*

3.2.1.2. Yetkinlikler

Kaynaklara dayalı yaklaşımın önemli argümanı olan yetkinlikler, rekabet üstünlüğü sağlamada firma kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde kullanılmasıdır. Firmaların doğrudan/içsel analizinde esas aldığımız Grant'ın firma kaynakları bağlamında yapılan değerlendirmelere ek olarak firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki yetkinlikleri, bu yetkinlik temasında değerlendirilecektir. Yetkinlik olarak sayılabilecek; firmaların karar alma süreçleri, strateji algıları ve temel değerleri, yetkinlik temasının kodları olarak analiz edilecektir. Firma aidiyeti sağlayabilme hususu da bir yetkinliktir, ancak çalışan ve firma bağlılığına insan kaynakları kodu altında yer verilmiş, değerlendirilmiştir.

3.2.1.2.1. Karar Alma Süreçleri

Karar alma süreçlerine dair yöneticilere, "Firmanın başarısını etkileyecek önemli bir karar alınırken süreç nasıl işliyor, biraz anlatabilir misiniz?" şeklinde soru yöneltilmiş ve cevap sonrası "Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?" şeklindeki ek soru ile rekabette karar alma süreçlerinin etkisine dair düşünceleri alınmıştır.

Tüm yöneticiler ekiple karar almaya, istişareye önem verdiklerini belirtmişlerdir. Firma yapıları gereği; bir yönetici hariç (M7) yerli firma yöneticileri, karar alma süreçlerinin hızlı olduğunu, Yönetici M7 kurumsal olmak vurgusu ile ve uluslararası firmaları temsil eden yöneticiler karar alma süreçlerinin kurum kültürü gereği bürokratik olduğunu ifade etmektedirler. Karar alma sürecinin rekabet üstünlüğü sağlamada ki avantajı sorulduğunda; hem hızlı karar alma sürecine sahip olduklarını değerlendiren yöneticiler (M1, M2, M3, M5, M6, M8, M9), hem de bürokratik karar alma süreçlerine sahip olduklarını değerlendiren yöneticiler (M4, M7, M10) mevcut durumlarının kendilerini avantajlı kıldığını ifade etmişlerdir. Bu karar alma süreçlerinin kendi markaları açısından fark yaratan bir unsur olduğu kanaatlerini olduğunu ifade eden yöneticiler M1, M2, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11 olarak görülmekte ve her hangi bir farklılık yaratmadığı değerlendirmesinde bulunan yöneticiler M3 ve M4'tür. Yönetici M4 bu karar alma süreçlerinin rekabette fark yaratmayacağı düşündüğünü, ancak insan kaynağı transferinde olumlu bir etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadır.

Yönetici M1 karar alma süreçlerinin paylaşımcı, istişareli olduğunu ifade etmekte ve hızlı karar almanın rekabette avantaj sağladığını düşünmektedir.

> *"Tabi yani fikirler ortaya çıktıktan sonra; artıları eksilerini yani tartışmalar oluyor. Sonra ee benzer veya birebir örneklerini görmek gerekiyor, dünyanın her hangi bir yerinde varsa, bizim için en önemli bir değişim işte bu yatırım makineleri çok ciddi bir rakamlar tutuyor eee en önemli onların zamanlaması, şöyle mi olsun böyle mi olsun, şu marka mı osun örneği nerede var, nasıl bir verim veriyor tartışmaları yapmak bazen zaman alıyor. Ama artık bizimde 20 yıllık bir tecrübenin tabi bu kuruluştan beride bu aşamaları geçtiğimiz içinde, biraz daha kolaylaştı, biraz daha hızlandı o kararları vermek belli bir deneyim elde ettik orada. (-Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?) Evet, fark yaratan bir süreç, çünkü bizim 2016 yılından beri ciddi bir yatırımlar yaptık, şu anda da o yatırımların rakiplerimizdeki örneklerine göre baktığımız zaman, fiilen verilerini de karşılaştırdığımız zaman önemli artılarının olduğunu görüyoruz."(M1)*

Yönetici M2; karar alma sürecinde paylaşımcı olduğunu dile getirmekte, hızlı karar aldıklarını değerlendirmektedir. Geçmişte uluslararası firmada çalışma kültürünü de deneyimlediğini belirten Yönetici M2, o tarz yapılarda karar alma süreçlerinin uzunluğuna dikkat çekip, hızlı karar almanın rekabette avantaj sağladığını ifade etmektedir.

> *"Öncelikle çalışanlar olarak ben kendimden örnek verirsem; karar alırken tek başıma bu doğrudur, yani % 100 doğru olduğunu bilsem bile, muhakkak kendi ustalarımın, laboratuvardaki arkadaşların fikrini alarak kararın doğruluğuna veya çünkü bazen bakıyorsunuz ki hiç düşünmediğiniz bir şey geliyor birisinden. Karar alırken stratejik noktadaki arkadaşların, hata bazen üretimdeki makinedeki bir arkadaşın fikri o kadar değerli olabiliyor ki. Bu tür karar alırken tartışarak konuşarak daha çok insana yaymak lazım. Daha sonra bu bahsettiğim kadrolarda bir fikir olduktan sonra bunun yönetim kurulu ayağı kalıyor. Orada da tartışarak, doğruluğu fizibilite raporlarıyla, bunun neden haklı olduğu, neden yapılması gerektiği, yeterli destekleri sağlayarak bu şekilde olması gerekiyor. Eğer zaten siz kendiniz inanmıyorsanız, onu yönetim kuruluna sunmak gereksiz bir şey insan önce kendisi beğenecek inanacak ki bunu üst kademeye kabul ettirebilsin rahatlıkla. Ama siz kendiniz inanmıyorsanız doğru bulmuyorsanız kabul ettirebilmeniz çok çok zordur yani. Evvelini bilemem şu anda bu şekilde yürütüyorum ve bu şekilde sağlamaya çalışıyorum. Ve yönetim kurulunda da az önce belirttiğim gibi, patronlarımız buna zaten inandığı anda o kadar hızlı işliyor ki süreç*

anında işliyor diyebilirim yani bu çok büyük bir avantaj. Bu daha az önce bahsettiğimiz rakiplerimizde yabancıların olduğu firmalarda, o süreçleri de biliyorum bir kararı alabilmeniz aylarca sürebiliyor. O kadar yavaş işliyor ki; müdüre gidiyor, direktöre gidiyor, onlar bazı kararlarda yurtdışına gidiyor falan bizim kendi sürecimiz çok büyük avantajımız diye görüyorum. Hızlı karar avantaj oluyor çünkü çoğu zaman."(M2)

Yönetici M3, karar alma süreçlerinin hiyerarşisini belirtmiş ve rekabette fark oluşturmadığını değerlendirmiştir.

"Vakfa sun, onay, karar. Fark yok, üst yönetim karar verir. Hata lüksü yok artık. Devlet erki verir, yönetim kurulu, patron."(M3)

Yönetici M4; karar alma süreçlerinin bürokratik olduğunu, bu matriks işleyen sürecin, kararın doğruluğuna etkisini belirtmiş ve otokontrol sağladığı görüşümü bildirmiştir. Ancak karar alma süreçlerinin markaları açısından rekabette fark yaratan bir unsur olmayacağını, belki insan kaynağı transferinde avantaj sağlayabileceğini değerlendirmiştir.

"Şimdi büyük firmalarda bu şey çok kolay değil. Eee dolayısıyla ------- Holding döneminde kurumsallaşma çok iyi seviyede sağlandığı için, yapıldığı için, kurgulandığı için, tamamı herkes rolünü biliyor. Hatta rolünü bilmekten ziyade bunu sisteme bile aktarmışlar. Ya ben 2004 yılında buraya ilk işe başladığımda bunu büyük firmalarla çalıştım -------'da çok daha farklı olduğunu gördüm. Tabi arkasından ------ Holding satın aldı burayı, o da o değişimi eee değişim sürecini başlatmış ortalarında, hatta sonlarına doğru gelmişti. Bu tip şirketlerde bürokratik yapılanma ve karar alma süreçlerine bağlı biraz kolay değil, bu tip bir koltukta oturan kişiye al bakalım her şeyi sen yönet, kesinlikle böyle bir yetki yok. Yani sınırlı yetki, paylaşımcı yetki, organizasyonda matriks yapılar. Dolayısıyla ortak ve iş birliği ile yönetilecek iş süreçleri veriliyor. Bir karar almak istediğimizde evet fabrikanın bir yatırım kararını, ben burada şey yaparım, karar veririm, kara verme bana aittir. Ama parayı harcama benim onayımla birlikte yatırım müdürü bana bağlı çalışıyor, yatırım müdürü, ben ve CEO tarafından verilir mesela en basit örneği bu satın alma satın almayı arkadaşımız talep eder ben onaylarım, satın alma müdürü onaylar ondan sonra ben onaylarım. Mesela orada da bir arada çapraz kontrol mekanizmaları vardır, sonra mesela sisteme dökülür. Mesela talep bir malzeme satın alınacak, talep eden birim atıyorum bakım teknisyeni, bakım müdürü talebi onaylar, satın almaya düşer, satın alma hazırlar siparişi oluşturur, orada satın alma şefi artık kim oluşturmuşsa uzmanı orada, satın

alma müdürü onayladıktan sonra, benim onayıma düşer. Yani orada mesela insan kaynağında; personel çıkarılacak, personel alınacak süreçler hep böyle çapraz yönetilir. Yani tek bir kişiye verilmiş değil, yani ben istediğim gibi adam çıkaramam burada. ...Ama şimdi şöyle güç her zaman doğru ellerde olmayabilir; zaten kurumsallaşmanın işte bu tip bürokratik çapraz yönetimlerin (-güvenilirlik, izlenebilirlik, kontrol mekanizması, hesap verebilirlik, şeffaflık) aynen öyle kurumsal orada faydalı evet, bu taraftan belki biraz zorlukları var ama bu zorluklar aslında daha doğru iş yapmak için çünkü biz burada profesyoneliz. Zaten bir patron olmuş olsa, böyle bir kurumsallığa da ihtiyaç olmaz yani. Zaten ve kendi patronu da kurumsal yapıyı oluşturmuş olan birçok firma var onda bir sıkıntı yok. Ama benim fabrikam var ben patronum işte kurumsallıkla ne yapmak gerekiyor, kararları zaten ben alıyorum yani yetki ve sorumluluk % 100 bende ya ama profesyonel çalıştığınız bir yerde bir şekilde işte bazen sınırları çizmeniz gerekiyor. yani bu şirketin yapısı aslında ee böyle yönetiliyor olması, deminde dediğim gibi bazı fırsatlarla alakalı belki ilişkilendirilebilir yani, o fırsatları yakalama yakalayamama evet (-kolay entegrasyon, çabuk geri bildirim) aynen evet, onun dışında bir fark yaratmayla ilgili bir şey olacağını düşünmüyorum.(-Kurumsallaşmanın getirmiş olduğu belki avantajlar bağlamında değerlendirebiliriz belki değil mi?) O belki ee insan transfer ederken avantaj dezavantaj elde edebilecek insan kalitesi anlamında belki karar alma süreçleri evet yaratabilecek bir şey olabilir. Yani sahadaki ---- markasına etkisi anlamında hani şey olmayabilir çok pozitif efekti olacağını düşünmüyorum."(M4)

Ayrıca mevcut kurum kültürüne ek olarak, son firma sahipleri olarak Japon CEO'nun; karar alma süreçlerinde, çalışanların kişisel gelişimini istediğini ve biat kültürü oluşmasını istemediğini Yönetici M4 ifade etmektedir.

"...yönetim direksiyonda patron o, biz tabi buradaki challengeları yapıyoruz, onu zorluyoruz, burayla alakalı gerekli dataları şeyleri koyduğumuz zaman tabi onunda o noktada karar alma şeyi olabiliyor, çok desteklemeniz lazım (- ikna edici olmanız lazım?) Tabi onu zaten istiyor evet ee bu işte böyle olmalı, hayır olmayacak, tamam peki tamam, o zaman ben arkamı dönüp gidiyorum, bunu istemiyor. Bu böyle olmalı, hayır olmayacak, ama bak şöyle şöyle bir nedeni var, altını doldurmanız lazım hani biraz daha orada daha böyle ee hem işbirliği hem de biraz zorlayıcı bir tavır takınmamızı ayrıca kişisel gelişimimiz açısından da CEO'muz istiyor. Hani biat kültürü olsun istemiyor."(M4)

Yönetici M5; firmalarının tek imza yetkilisi olduğunun vurgusunu yapmakta, karar alma süreçlerini katılımcı işlediğini belirtmekte ve hızlı karar aldıklarına değinmektedir. Karar almada tek imza yetkilisinin yönetim tarzı olarak doğru olmadığını, ancak mevcut şirket realiteleri gereği böyle çalışabildiklerini ve bu durumun kendilerini var olabilir ve rekabet edebilir kıldığını ifade etmektedir. Aynı zamanda yönetici M5 otokontrol mekanizmalarını örneklendirmiştir.

> *"Firmada şöyle, firmada yönetim kurulunda 3 kişiyiz. Yani yönetim kurulunda 2 ortak var, genel müdür olarak ben tek imza yetkiliyim, şirket yönetim kuruluna sorumlu benim, ama kararları alma mekanizması tamamen benim kontrolümde, ben zaten o şartla zaten idare ediyorum. Yani hatasıyla günahıyla sevabıyla, yoksa çok dinamik bir yönetim karar alma mekanizması var bizde, muhakkak her hafta istişare yapıyoruz yönetimle ama son tahlilde imzaları ben atıyorum, inandığım yönetim kuruluda bu konuda çok arkamda durdu eee tamamen profesyonel yönetim dâhilinde gidiyoruz yani. Bugün şirket sahipleri hissedarlar bile şirketle ilgili alacakları veya yaptığı görüşmelerle ilgili hepsini paylaşıyorlar, çünkü birinci olarak ben görevim şirketin ilerlemesi, gelişimi, yönetimi. Yani eee hem ee yönetim kuruluna hem şirket çalışanlarına karşı sorumluyum. Bende bu modelle gidiyoruz son 3 yıl 4 yıldır böyle gidiyoruz ve 3-4 yılda da çok ciddide verim aldık. Otomatik kontrol mekanizmalarımız var yani hem yönetimsel olarak hem de diğer birimlerle ilgili işte risk yönetiminden tutunda, işte kalite departmanında, satın alma bazı noktalarda kontrol kritik eee tehlike analizlerimizi yapıyoruz. Bazı noktalarda kontrol nokta, kontrol şey şebekeleri oluşturduk oradan gelen dataları topluyoruz, işin bütün süreçlerinde etkin kontrol mekanizmasıyla gidiyoruz. Bu mesela üretimden bir örnek vereyim, her yarım saatte bir sürekli her dolumlardan, nozullardan bizim Kalite Müdüremiz numuneler alıp ekim yapar aşağıda laboratuvarda bir sürü makine var… Satış pazarlamada da aynı şekilde orada zaten bütün alt yapıyı ben kurdum satış kökenli olduğum için, bütün o bütçe bütçeleme satış tahsilat vade yaşlandırma işte stok müşteri kontrolleri saha kontrolleriyle ilgili ee ondan eminim. Çünkü çok güçlü bir çekirdek kadromuz var, çoğu çok sağlam hem insan odaklı personeller hem de sistem çalışıyor orada. (-Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?) Evet, en önemli farklardan biri bu çünkü şöyle bir şey rekabet ettiğimiz firmalar sahada özellikle bu süreçlerde, karar alma mekanizması özellikle satışta sizi çok farklılaştırıyor, flexible olma özelliğimiz. Mesela büyük firmalarda çok ciddi bürokrasi oluşmaya başlıyor, firmalar bunun arzulamasa bile, işte neden organizasyon yapısı yurtdışında çatı yönetimi yurtiçine*

doğru işte süzülerek geliyor. Bugün işte çok güçlü hamlelerle biz; mesela burada hem üretimde onların yapısı daha farklı işte üretimle ilgili olan organizasyon farklı birimlere bağlı, lojistik farklı bir birime veya taşerona bağlı, saha satış farklı, muhasebe finans farklı, biz bunu bugün hepsine hâkim oluyoruz, hepsine ben karar veriyorum. Ha bireysel olarak beni çok yoruyor mu yoruyor, o ayrı bir şey ama şöyle bir şey var çok da fazla o bize dinamizm katıyor. Yani çünkü dediğim gibi çok hızlı hareket edebiliyoruz yani anlık kararlar verebiliyoruz, yani belki çoğu şirkette 15-20 günde verebiliyor. ...ee yani şu riski var kötü niyetli yöneticilerde bu kadar yetkinin tek elde toplanması şirket için risktir, bu yani ee çok fazla yetki adamı da bozabilir, ee bu bir risk mi risk ama ee onun için ben yönetim kurulunun arkamda durması çok önemli dedim, yönetim kuruluyla bizim yani her türlü enformasyona onlarda anlık ulaşma yetkisine sahiptir, yapılan tüm yani biz karar alıyoruz ama aldığımız tüm kararları anlık onlarda görebiliyor yani… …tek başına karar almanın risk olduğuna inanıyorum ama şirketin bu mekanizmayı sürdürmesi lazım. Sadece bizim şirket için bu gerekli, farklı bir modelde yönetim, farklı bir ortaklık yapısı olsa bu modeli ben kabul etmem, çünkü şahsen de çok fazla ben sorumluluğum var… …bizim realitemiz şirket realitemiz bugünkü bu yönetim tarzını kaldırıyor… …doğru olduğunu savunmuyorum, genelleme yapmıyorum, sadece bizim şirketimizin bugünkü sürecinde, yönetim felsefesi olarak bunu uygulaması lazım, yarın şartlar değiştiğinde biz tekrar dünya literatürünün kabul ettiği yönetim felsefesiyle hareket etmemiz lazım, finansçımızın bağımsız olması lazım…"(M5)

Yönetici M6; Yönetici M5 ile aynı firmayı temsilen, karar alma süreçlerinin, paylaşımcı, hızlı olduğunu ve bunun rekabette avantajını gördüklerini değerlendirmiştir.

"Tabi ki burada firma ile ilgili önemli bir karar alınırken, gerek bu yatırım kararı olsun, gerek yönetimsel kararlar olsun veyahut da üretim ve organizasyon içerisindeki farklılıklar olsun, var olan organizasyon şemamıza da zaten bağlı olarak bir tepe yönetim tarafından tüm alt kademeler, üretim idari bina kadrosunu oluşturacak kemik kadro üzerinden yönetim bir bildirim yaparak sevk ve idare bir piramit kulesi gibi, en üst tabakadan en alt tabakaya kadar bildirim ve bu bildirim mail, iletişim teknolojik iletişim kanalları kullanılarak bildirimler gerçekleştiriliyor. Yönetim sektörüsü açısından genel müdürün idaresi olarak; kurumsal misyonumuzun olması gereği de genel müdürümüz aracılığıyla, genel müdürümüze bağlı tepe yönetimler, üretim müdürlüğü, insan kaynakları müdürlüğü, satın alma vs. ee fabrika üretimini oluşturacak ilgilinin bir araya gelmesiyle üretim organizasyon sonrada yönetim ve organizasyon

şekillenmiş oluyor. (-Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?) Fark yaratan bir unsur; çünkü marka bilinilirliği ile gerek marka bilinilirliği denetimleri olsun kah etik kurulu denetimleri olsun bu sektörlerin içerisindeki bu denetimlerle aldığımız belgeler, belgelere bağlı olarak da yapılan denetimlerde yönetimsel anlamdaki işlemlerdeki veya iş akışlarındaki düzen tüm sistemlerin etkin bir şekilde kullanıldığı bu onunda göstergesi olmuş oluyor."(M6)

Yönetici M7; karar alma süreçlerini firma ve tesis bazında değerlendirmiş olup, paylaşımcı ve bürokratik bir yapıdan söz etmektedir. Bu sürecin rekabette kendilerine fark yaratan bir unsur olarak değerlendirmekte ve kararların doğruluğu ve hata payını minimize etmede etkili olduğunu vurgulamaktadır.

"Firmanın başarısını etkileyecek şimdi bizim tabi eee şöyle her bireyin bir görüşü alınır öyle bir durumda tabi üst beyaz yakadan bahsediyorum tabi eee bunu işte stratejik plan toplantıları yaparız. Herkes toplanır orada herkes görüşünü söyler, ortak bir görüş çıkar ondan sonra bu genel müdür tarafından yönetim kuruluna bir sunum halinde gider, yönetim kurulu kararıyla gerçekleşir veya gerçekleşmez, durum böyle olur. Ha bununla ilgili tabi bu genel çaplı herkesi etkiyecek bir karar dediğimiz, ya yeni tesis kurulumundan hani düşünüyorum veya yeni ürün çıkartmaktan düşünüyorum, yeni bir sektöre giriş yani bunların hepsi bu zamana kadar böyle oldu. (-Sizin yönettiğiniz yapı bünyesinde nasıl bir karar alma süreci işletiyorsunuz?) Biz burada bir ekip halinde çalışıyoruz e bizim beyaz yakamız burada işte üretim ve ekip sevkiyat liderimiz var, üretim sorumlumuz var, bakım ekip liderimiz var yani buradaki eee beyaz yaka olarak işte ambar sorulumuz var, sevkiyat memurumuz var ee kalite sorumlumuz var, laboratuvar sorumlumuz yani tesis içindeki yapıdan bahsediyorum ve kalite müdürümüz var. Şimdi biz eee bizde burada aylık olarak toplantılar yapıyoruz, önceden haftalık yapıyorduk eee haftayı değerlendirelim ne yapacağız ne edeceğiz şeklinde haftalık yapıyorduk ama şu anda bu ee ben şöyle diyorum ona aslında GMP toplantısı gibi başlıyor ama işte hepsi içine giriyor, işte tesis toplantısına dönüştürüyoruz, iş güvenliği de içine giriyor çevrede içine giriyor, GMP'de içine giriyor işte fotoğraflar üzerinden işte çekilen fotoğraflar güncel durumu konuşuyoruz. Ya ay içerisinde ne yapacağız ne edeceğiz yani bir planlama toplantısı halinde gerçekleşiyor, ben karar almadan önce herkesin fikrini alırım, alırım çünkü uygulayıcılar buna inanmıyorsa, karar almanın hiçbir mantığı yoktur. Öncelikle ee olumsuz bir durumda bana gelene kadar yetkili arkadaşların durumu çözmesini beklerim. Bana geliyorsa bir karar verme zorunluluğu doğmuştur, ona da olur veya olmaz şeklinde karar almak yerine onun kök nedenine inip

ee kök nedenden yola çıkıp bir sistem kurma gerekliliğine inanıyorum. Çünkü giden bir olumsuzluğun bir nedeni vardır ve bu neden kişilere bağlı olarak değişmemelidir. Benim aldığım karar farklı olup işte başka x kişi geldiğinde aldığı karar farklı olmamalıdır, orada bir sistem eksikliği vardır, o sistemi kurarsınız kişileri o sisteme adapte edersiniz, sistem yürüdüğü müddetçe oradan başka bir hata gelme olasılığını ee kaldırmış olursunuz. Daha sonrada bunu periyodik olarak kontrol edersiniz ki yani sistem işliyor mu diye ee yani karar almadan muhakkak herkesin fikrini alırım, uygulayıcıları inandırırım. (Mavi yaka personelinizin katılımını sağladığınız süreçler var mı?) Tabi ki eee bir kere aylık olarak yaptığımız personel kahvaltımız var orada, hem kahvaltı yaparız sabahları hem de bir söyleşi tarzında olur işte soru sormak isteyenler, orada hep birlikte olur çünkü beyaz yaka mavi yaka herkes istediğini sorabilir, ben orada başta bir bilgilendirme yaparım… Tabi onlarında görüşlerini aldığımız üretim hattında vs. yapılacaklarla ilgili görüşlerini söyledikleri hem kahvaltı türünde var, hem de ayrı ayrı yaptıklarımızda var. Mesela üretim hatlarına yaptığımız bir toplantı var bu da aylık periyotta oluyor… …oralarda işte yani orası şöyle olmuyor, böyle olmuyor, bundan dolayı olmuyor deyip fikirlerini aldığımız şeyler de var tabi, kalite yönetim sistemleri gereği kutularımızda var, harici özel orada konuşulmayacak şeyleri de hani o kutulara, o kutularda direkt bana gelir, başka kimseye gitmez eee. Yani ee öneri kutusu hani ee bu var o da şuraya dönüyor, ben orada hiçbir zaman şikayet görmedim, daha çok ramak kala olaylar vb. gibi. İş güvenliği ile ilgili tespit ve öneriler, ya şu şöyle olsa diye yazdıkları var. (-Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?) E kesinlikle yani bir kişinin vereceği karar doğruda olabilir, yanlışta olabilir, yani herkesin kişinin yanılma payı vardır ama bu şekilde toplu düşüncelerini paylaştığı bir ortamda karar almak hem karar veren yönetici e üst yönetici açısından rahatlık sağlıyor, çünkü herkes fikrini söylemiş oluyor o rahatlıyor hem de daha faydalı oluyor. Çünkü görmediğiniz çoğu şeyi başka kişilerde görebiliyor, tabi ki bu ileriye götürüyor. Ya hata payını engelliyorsunuz bir kere, başlangıçta % 60' a % 40 'sa o hata payını minimize ediyorsunuz. İllaki hata payı olabilir herkesin olduğu bir yerde de olsa ama atıyorum % 5'le plana veya yapacağınız projeye rekabet etmeye."(M7)

Yönetici M8, paylaşımcı ve hızlı karar alma süreçleri olduğu değerlendirmesini yapmakta ve bunun kendilerine rekabette üstünlük sağladığını ifade etmektedir.

"Bi şöyle bizim yatırımlarla ilgili veya yapılacak olan projeyle bir önerimiz varsa biz kendimiz hazırlıyoruz, eksilerini artılarını oluşturuyoruz, öngörü hazırlıyoruz yani bir

bir proje hazırlıyoruz, bir perspektif hazırlıyoruz, bunu yine tüm grubumuza yönetim grubumuza sunuyoruz. Onlar inceliyorlar, fizibiliteye bakıyorlar birde kendileri inceliyorlar, daha sonra sektörün duayenleri ile falanda görüşüyorlar, onay verirlerse biz devam ediyoruz. O şekilde, yapalım devam edelim diyorlar. Yoksa hemen bugün yaptım oldu, alındı yok mutlaka inceleniyor, getirisi götürüsü, işte karlılığı zararı, hepsi inceleniyor, ona göre bir çalışma yapıyoruz, bu çalışmayı yaptıktan sonra yönetimde onay verirse kurul veya işlemi yapmaya devam ediyoruz. Bu hangi yatırımda olabilir, bir açılımda olabilir, bir fiyat politikası da olabilir, bir reklam projesi de olabilir, hepsini yönetim kurulumuzda konuşuruz. (-Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?) Yoo, hemen hemen çoğu markalar aynı işi yapıyor. Aynı tüm markalar hemen hemen; oluşturduğumuz fabrikada oluşan şeyleri, ama bizim burada şu farkımız var, biz diğer firmalar gibi, bizim ARGE birimimiz yok, yani özel bir araştırma geliştirme, strateji belirleme bölümümüz yok, biz bunu biz burada yapıyoruz, biz yönetime tahsis ediyoruz. Ama bugün diğer grup, diğer fabrikalarda bunu yapan grup bağımsız bölümler olabilir, ben tabi bilmiyorum herkesin içyapısını ama bizde yok. Onlar araştırıp geliştirip, fabrikaya bunu uygulayın veya yönetim bunu talimat verip uygulayın diyebilir. Bizim burada; pazarlama ekibimizde bize bağlı, kalitemizde buraya bağlı, üretimimizde buraya bağlı, satışımızda buraya bağlı, hepsi buraya bağlı bize bağlı. Biz çünkü biz burada hazırlıyoruz konuları; yönetime bunu sunarız, yönetimde ona göre olursa onay verirse, kendi düşüncesini yaparsa uygularsa devam ederiz, bu şekilde bizim grubumuz. (-o zaman bunun rakiplerinize karşı avantaj sağlayan yönü) Biz karar almaya çabuk karar alabiliriz. Bence burada yani bazı kararları kendim alma yetkim var. Çabuk karar alırım, çabuk reaksiyon gösterebilirim bazı olaylara, ama diğerlerinde biraz uzun, çünkü onlar sunacaklar yönetim, yönetimden haber gelecek falan bunlar bizde sıkıntılı, ama bizde öyle değil bizde biraz daha bu konuda şeyimiz geniş. (-Yönetim, şirket merkezinin burası olması, yetkilerin sizde olması karar alma süreçlerini kısaltıyor) Kısaltıyor. (-Ve bu da rekabette fark yaratan bir unsur olarak değerlendirilebilir) Kesinlikle. Çünkü fiyat geçecek olduğum zaman veya durduracak olduğum zaman veya satacak olduğum zaman, çabuk çabuk daha çabuk karar verebiliyorum."(M8)

Yönetici M9; karar alma süreçlerine dair, paylaşımcı ve hızlı olduğunu ifade etmekte ve bunun rekabette kendileri için fark yaratan bir unsur olduğunu değerlendirmektedir.

"Ya bizde şöyle; örneğin yeni bir yatırıma gireceğiz ya da logo değiştireceğiz, tasarım değiştireceğiz, önce alt birimler orta kademede onun Ar-ge çalışmaları falan yapılıyor,

niye böyle bir şeye ihtiyaç duyuldu satışla istişare ediliyor, zaten genellikle satıştan gelir bu tür şeyler. Satıştan gelir alt katmanlardan değerlendiriliyor, daha sonra bunun artısı eksisiyle üst yönetime de, yönetim kurulu toplantısında da karar bağlanır. Biz de genellikle sahadan gelen, sahada talebiyle yönetimin kararı arasında şey yapıyor. Bazen de yönetim, ya şöyle bir şey yapsak nasıl olur, bu sefer üstten alta doğru gidiyor, öyle değerlendirme oluyor. O geçen rapora göre de yönetim tekrar karar alıyor. Şu oluyor bazen ha tamam diyor geri adım atabiliyor yapmayalım, bazen de ya tamam yapalım olsun diyor, böyle olduğu da oluyor, ama genellikle de istişareye önem veriliyor. Mesela üretimdeki arkadaşlar; ya şu daha iyi şöyle olsa dedikleri zaman istişare ediyoruz, ya belli bir çaptaysa büyüklükteyse, burada genel müdürle, genel müdür yardımcı seviyesinde de karar verdiklerimiz oluyor, anlık karar verdiklerimiz oluyor tamam yapın diye; ama biraz daha büyük çaptaysa yatırım gerekiyorsa gerekçeleriyle beraber yönetim kuruluna sunuyoruz. Aynı zamanda yönetim kurulu üyesiyim firmanın, orda da istişare ediliyor, karara bağlanıyor. Yani bu pazara derken satış ve üretimde söyledim aslında. İkisi beraber üretimden de geliyor, sahadan da geliyor. Daha çok üst yönetimden gelende şeydir, mesela konuşuyor başkan birisiyle konuşuyor, ya da sektörde birisiyle konuşuyor, biz şunu yapıyoruz diyor oradan, diyor ya bu böyle yapıyorlarmış haberiniz var mı, ya da şey var mı gibisinden, bizde yapıyoruz ya da yoo hayır yapmıyoruz, şu sebepten yapmıyoruz diye geri dönüşüm sağlıyoruz. Yoksa tabi ki üretimden daha çok talep geliyor. (-Karar alma mekanizmanız hızlı mı ?) Hızlıdır hızlıdır. 9 kişilik yönetim kurulumuz var. Hızlıdır bizdeki şeyler daha hızlıdır. Yani bizim şöyle fabrika ayrı, idari merkez ayrı olmadığı için mesela birçok firmanın fabrikası burada merkezi İstanbul'da bizden hem üretimi hem yönetim hemen hemen aynı olduğu için anında görebiliyoruz. Mesela ben işe geldiğim zaman 2 güne bir en azından bir girer dolaşırım, orda işçiye de sorarım ne yapıyorsun nasıl gidiyor var mı sıkıntı, çünkü en iyi işçi bilir, o belki hani birim müdürü seviyesinde sana söylemediği sıkıntıyı işçi sana söyleyebiliyor. Bazen ya bazen geziyorsun kimsenin aklına gelmeyen birisini işçi diyor ki ya işte Abi şöyle yapsak daha iyi olur diyor, bir bakıyorum gerçekten de öyle. O yüzden hani istişareye önem vermek. (-Bu süreç, karar alma süreçleri; sizin markanız açısından da fark yaratan bir unsur oluşturuyor mu böylece?) Oluşturuyor evet oluşturuyor. Yani hızlı bazı prosedürümüz çok şey değil. Hani o ona sorsun yazışmalar, işte yönetim kurulu ayda bir toplanıyor onu bekleyelim yok. Bizde bazen öyle oluyor ki, yönetimin karar alması gerekiyor, hızlı bir şekilde iletişime geçip, yani toplantıyı beklemeden de karar alabiliyoruz, bizim bu avantajımız var."(M9)

Yönetici M10; karar alma süreçlerini hiyerarşik olduğunu belirtmekte, bürokrasi ile ilgili engel iyileştirme çalışmalarının varlığına değinmektedir. Firma anayasasında, en önemli iş güvenliği olduğunu ve her alanda öncelik olduğunu vurgulamaktadır. Karar alma süreçlerinin, fark yaratan bir süreç değil dünya standardı olduğunu, ancak bu standartlara uyumun rekabetçiliği sağladığını ifade etmekte, buna bağlı olarak kararların bürokratik olmasını, olumlu fark olarak değerlendirmektedir.

> *"Hiyerarşik bir süreç yönetimi var, farklı level da doğup kendi bir üste çıkıyor. Departman üstü ile de alınabilir, fabrika müdürü ile de alınabilir. CODİ tüm ana süreci yöneten direktörler. Şirket amaç ve öncelikleri biliniyor, amaç bir üstün talimatı ile yapması değil, herkes kendi yapmalı. Bürokrasi evet, engel iyileştirme workshopu var, yurt dışı ayağı da var. Buradaki değişiklik ------ anayasası; en önemlisi çalışanın iş güvenliği, gıda güvenliği olmaz iş güvenliği yoksa verimlilik olmaz bu diğerlerini sürükler. (-Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?) Karar alma süreci fark yaratan bir süreç değil ------ standardı dünya standardı, devamlı kendini update ediyor. Güncel, revize, rekabetçilik sağlıyor, en büyük kaynak bizim için. Kararların bürokratik olması, olumlu fark yaratıyor."(M10)*

Yönetici M11 karar alma süreçlerinde istişarenin ve tecrübenin önemini ifade etmekte ve patron odaklı olmanın avantajını vurgulamaktadır. Geldikleri noktanın, aldıkları kararların doğruluğunu desteklediğini sözlerine eklemektedir.

> *"Ya tabi bu başarısını etkileyecek derken başarılı olup olmayacağı tartışılabilir. Bir şey karar alırken demek daha doğru. Tabi her aldığınız kararın bilgili olduğu insanlarla istişare ediyoruz tabi. Tabi iş tecrübemiz, büyüklerimiz hala başımızda, çevremiz kuvvetli, biz istişare sünnettir deyip herkesin fikrini alma düşüncesindeyiz. Ama en büyük avantajımız bugüne kadar patron odaklı olmanın bir avantajı var, taşın altında elin var. Benim kadar kimsenin içi acımaz, aldığımız kararda olumsuz bir şey olursa, dolayısıyla bu kararları alırken elimizin taşın altında olduğunu biliyoruz, insanlara danışıyoruz, doğrusu neyse karar almaya çalışıyoruz. Bugüne kadar iyi, doğru kararlar aldık zannediyorum ki buralara geldik. Bundan sonrada bir şey olursa doğru yetkilisi, bilgilisi, sorumlusu arkadaşların fikirleri, düşünceleri, piyasa neyse, bütün her şey tabi, büyük resmi düşünerek önemli bir şeyden bahsediyorsunuz. Önemli bir karar alacaksak resmi büyük düşünüp ona göre değerlendiriyoruz."(M11)*

3.2.1.2.2. Strateji Algısı

Yetkilikler temasının bir diğer kodu strateji algısıdır. Bu bağlamda yöneticilere yöneltilmiş olan "Bir yönetici olarak sizce strateji nedir veya neyi ifade eder?" sorusuna yapılan değerlendirmeler sunulacaktır.

Yönetici M1'e göre stratejinin; planların sürekli güncellenerek yenilenmesini, yani yeniliği ifade etmekte olduğunu dile getirmiştir.

> *"Strateji gelecek planlarınızı yaparken devamlı güncelleyerek, yani günümüzdeki akıllı telefonlar programlar bilgilerini nasıl güncelliyorsa, sizde devamlı planlarınızı güncelleyerek, daha iyisini yapmak için kendinizi düşüncenizi, zorlamanız lazım. Yeniliğe açık olmanız lazım.(-Yani sizce strateji yeniliği ifade ediyor) Kesinlikle öyle."(M1)*

Yönetici M2'ye göre strateji; öncelikleri belirleyerek, doğru kararları almak şeklinde tanımlanıp, bu doğru kararlar içinde stratejinin parçası olarak; yeniliğe açıklık, rekabetçilik, teknolojik, bilime önem veren ve eğitimi önemseyen bir firma olmak gerekliliğidir.

> *"Sizin önceliklerinizi belirleyerek bu yarışta ona göre doğru karalar vermeniz stratejidir. Eğer iyi bir strateji izleyemese firma; bunu bir yarış olarak düşünürsek, sürekli geri kalmakta, yanlış kararlar sizi geriye düşürecektir. Onun için daima yeniliklere açık, rekabetçi, teknolojik, bilime önem veren, eğitimler yapan, gerek çalışanlar gerek üst düzey çalışanlar olarak, bunlar stratejinin bir parçası olursa yarışta her zaman önde olacaktır firma diye düşünüyorum."(M2)*

Yönetici M3'e göre strateji, ozonsuz olarak farklı bir su olmaları şeklinde örneklendirilmiştir. Üründe farklılaştırma stratejisi uyguladıklarını ifade ettiği görülmektedir.

> *"Strateji belirleniş nedir? Farklı bir su olalım, ozonsuz, bu önemli bir strateji, kalite ve hizmetten ödün vermeden, müşteriler ile iyi ilişkiler ile tamamı yıllık planlara uysan. Önümüzdeki zamana bakacağız."(M3)*

Yönetici M4'e göre strateji, şirketin geleceğiyle alakalı doğru yol ve yöntemler olarak tanımlanmıştır. Kişilerin de bireysel stratejilerinin olması gerekliliğini vurgulayan Yönetici M4, kısaca belirlenen yol haritasını strateji olduğunu ifade etmektedir.

"Valla eee bireysel stratejiler hani onu farklı konuşabiliriz, ama şirket anlamda strateji benim için gemiyi doğru limana ulaştırmaktır. Strateji budur, yani dalgalı bir denizdesiniz ve gemiyi doğru limana ulaştırmak zorundasınız, kaptansınız gemiyi doğru limana ulaştırmaktır yani. (-Karşılaştığımız fırtınalarla ilgilenir misiniz yani) Tabi ki ilgilenmek zorundasınız fırtınası olacak, günlük güneşlik olacak, ee doğru limana ulaştırmak, ee tabi bu arada sürekli sahada olacağınız için, o limandan çıkıp başka bir limana gitmeyle alakalıda stratejiyle doğru belirlemeniz gerekiyor. Dolayısıyla ben geleceğiyle alakalı şirketin, geleceğiyle alakalı; doğru yol ve yöntemler olarak stratejiyi şey yapıyorum, bu kişiler içinde aynı (-Doğru yol ve yöntem) Evet ee kişilerin kariyerleri içinde aynı şey geçerli, bizimde bir stratejimizin olması gerekiyor. Tabii ki bizde bunu kendimiz açısından; doğru şirket, doğru pozisyon, doğru maaş, bu saç ayağı gibi bir şeydir. Ee bizimde geleceğimizle alakalı bu kararları belirliyor olmamız lazım. İşte belirlediğimiz o yol haritasında strateji diyoruz biz yani kısacası."(M4)

Yönetici M5'e göre strateji; hedef belirleme, hayal etme olarak tanımlamaktadır. Hedeflerini özelden genele belirlediğine değinen Yönetici M5, bu hedefleri tutturmada ilgili gerekliliklerin yerine getirilmesine ve firmalarının stratejilerine değinmiştir. Ve bugüne kadar uyguladıkları stratejilerinin başarılı olduğunu ifade etmektedir. Her sektörün ve o sektörde yer alan her firmanın farklı stratejisi olması gerektiği görüşünü de dile getirmektedir.

"Bir kere strateji şudur bana göre; ben satıştan gelmeyim, satış direktörlüğüm var, ben her zaman ilk önce oradan özelden başlayıp genele göre giderim. Ben kendi açımdan anlaşma yapacağım veya anlaştığım firmalarla ilgili hep şuna baktım ilk önce; hedef pazar ne olacak, üretim, firmayı bir tanırım, ne yapabilir, bu firma nereye gidebilir. Her şeyden önce yöneticinin hayal kurması lazım, ben sektörde ilk geldiğimde ilk toplantımızda firma sahiplerine şunu dedim. Biz ilk 3 ayda şunu yapacağız, 6. ayda, 1 sene sonra bunları yapacağız, güldüler orada hiç kimse inanmadı, yani bugün işte 12 kat büyümüş bir firma var, 5 yılda elimizde karlılık olarak daha fazla. (-Bahsettiğiniz öngörüleri tutturduğunuzu değerlendiriyorsunuz) Evet bir kere her şeyden önce, stratejiyi geliştirmeden önce, yapılacak hazırlıklar önemli. İşte bu ne; bana göre şu, firmayı ve sektörü çok iyi tanımak, firmanın neler yapabileceğini, potansiyelini çok iyi ölçmek, ondan sonra hedefleri çok iyi belirlemek, o reaktif bakış açısı diyorlar ya öngörünüzün çok kuvvetli olması lazım, bunları toparlarım. Ondan sonra ben şuna inanıyorum, her sektörün farklı, o sektördeki her firmanın da farklı stratejileri olması gerekiyor. Tamamının genelde genel kurallar geçerlidir, ama bu hedefe ulaşırken küçük

küçük, daha dar kapsamlı, daha dar, kısa vadeli planlarla ve uzun vadeli planlar, hedeflerinizi, rahmetli Sabancı'nın bir lafı var. Sakıp Sabancı'nın diyor ki hedeflerinizi dar tutun, çok büyük hedefler sizi çok çabuk boğabilir, küçük hedeflerden büyüğe ulaşmak, ne diyoruz tümevarım. Böyle gitmek lazım, bizim stratejimiz ne ------- ile ilgili, biz bir kere hedeflerimizi çok iyi biliyoruz, nerede olduğumuzu biliyoruz, stratejimiz uluslararası firmalarla rekabet edebilecek seviyede teknik alt yapısı hazır olması lazım. Her dönem sürekli yeniliğe açık, personel eğitimlerine önem veren, personelini sürekli geliştiren, aynı zamanda sahaya ve marka algısına yatırım yapan bir firma olmak. Sürekli bu bizim vazgeçilmez 3-5 tane şeyimiz, bu bunun yanında biz avantajlarımızı da biliyoruz, çünkü son yıllarda ülkede bu dolar krizi şudur budur la ilgili yerli ve milli üretime doğru bir kaymalar başladı. Tercih ediliyor bunu da çok iyi kullanmaya çalışıyoruz, ama bunu kullanırken de insanların bu duygularını kendimize kar, karımızı artırıcı şekle çevirmeye çalışmıyoruz, rekabet şartlarını eşitlemeye çalışıyoruz. Onlarla işte dediğim gibi az önce, işte onlar o fiyata satıyor yabancı sermaye, bizde o fiyata satalım değil, bizde bu fiyata satalım ama bizde yerli üreticiyiz. Eee yani çokta kâğıda dökülmüş stratejilerimiz yok. ...Şu yani bu firmanın ben hep şunu hayal ediyorum, Türkiye'nin en büyük yerli yerel üreticisi olması, mesela işte bu yıl bir hedefimiz var ikinci fabrikayı alıp bölgesel olarak o nakliye avantajlarını tolere etmek ..."(M5)

Yönetici M6'ya göre strateji, temelinde firma misyon ve vizyonunun olduğu kararlar ve hedefler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik hedeflerinde 10 ve 30 yıllık hedeflerinin yer aldığını, son 3 yılda da stratejik olarak çok iyi bir konuma ulaştıklarını almış oldukları geri bildirimler çerçevesinde değerlendirmektedir.

"Bir strateji, stratejinin temelini oluşturabilmesi için, veyahut da stratejinin belirlenebilmesi için, stratejiyi oluşturacak etmenlerdeki kişinin veya firmanın veya sektörün, bir misyon veya vizyonunu beraberinde getirir, eğer sağlam temele oturmuş bir vizyona sahipseniz, bunda doldurulacak bir misyonumuzda var ise, firmanın stratejik anlamlarda daha kolay ve daha kabul edilebilir kararlar alınır. Bu kararları da gelecek yıllara, belirli bir dönem aralığına yaydığınızda ve bu hedeflerin tutturulup tutturulmadığını gözlemlediğinizde, bu sebepten dolayı tutturulduğunu görüp veya tutturulmadığını gördüğünüzde, bu sizin aldığınız vizyonunuza uygun bir misyon olmadığını farkında olacaksınız. Burada stratejik kararı alan kişi değil de, alan kurumun, daha önceki sorularda olduğu gibi, o kurumun teknolojiye olan bakış açısı, sektöre olan bakış açısı ve sektörde olan kalma çabası, onun stratejik hedeflerini de belirliyor, beraberinde zaten bir misyon ve vizyonda oluşmuş oluyor. Su sektörü olarak

bizim stratejik hedeflerimizde; tabiî ki burada kısa ve uzun vade de her ne kadar bir takım iç ve dış faktörler olsa da, bir takım rakiplerimiz gibi tehditler olsa da, bir takım bizim içsel anlamdaki fırsatlarımızda olsa, firma olarak burada 10 yıllık 30 yıllık bir stratejik hedeflerimiz bulunuyor. Sektörsel olarak da -------, son üç yılda stratejik olarak da çok iyi konumlara geldiğimizi, sektör liderlerinden biliyoruz, hem bunu rakiplerimizden de duyuyoruz, rakiplerimizdeki marka bilinirliliğimizin artması, cirosal anlamdaki artışlar ve beraberinde Türkiye'nin bölgesel olarak marka bilinirliğinin artması, bizim stratejik olarak aldığımız kararların doğru olduğunu ispatlamaktadır."(M6)

Yönetici M7'ye göre strateji; misyon ve vizyondan farklı olarak, fiil yol haritası planlama şeklinde tanımlanmaktadır. Firmanın üst yönetimi ve ayrıca tesis yönetimi ile ilgili stratejik karar süreçlerini örnekleyerek değerlendirmiştir.

"Strateji; plansız hiçbir şey yapamazsınız, planı da bir yere dayandırmanız gerekiyor, ne yapacağınızı önceden düşünmeniz gerekiyor, strateji bu, ne yapacağınızı düşündüğünüz nokta. Bunda tabi stratejiyi belirlerken de etkileşeceğiniz noktalar var; işte nereye gidiyoruz, ne yapmamız gerekiyor, bunu böyle yaparsak şöyle olur, aslında genel bir plandır strateji. Yapmak istediğiniz şey ve oraya ulaşmak için yapacağınız hamleler, strateji budur. Misyon ve vizyona ek olarak fiili yapacağınız hareketleri de planladığınız bir nokta yani strateji, eee misyon ve vizyondan biraz daha ayrılıyor bence (-Açalım mı nasıl ayrılıyor ya da o konuda ne gibi farklılıklar görüyorsunuz, neleri daha farklı planlama ihtiyacı hissediyorsunuz?) Şöyle yani stratejik anlamda yapacağınız çoğu hareketi, misyon ve vizyon olarak göremezsiniz. Eee evet bir misyonunuz vardır bu zamana kadar eee duruşunuz vb'dir, vizyonunuzda vardır ileriye görüşünüzdür, ama bunu fiiliye döndürebilmek, bir plan oluşturabilmek için strateji kurmamız gerekir. Bu stratejide eeee açıklayadabilirsiniz, açıklamayadabilirsiniz, eee rekabetten dolayı bunu açıklayamayadabilirsiniz, esasında strateji bunları da içinde barındıran genel çaplı bir plandır, hareket planıdır, fiili hareket planıdır strateji. (-Tesisiniz ölçeğinde siz stratejik olarak neleri farklı yapmayı seçiyorsunuz ya da hangi hamlenizi stratejik olarak tanımlayabilirsiniz?) Ya aslında hiçbir hamlemi strateji olarak tanımlamıyorum. Çünkü ee şöyle eee nasıl anlatayım onu, bir kere yaptığımız işte değişik girdiler var, tesisin ve kaliteli üretim yapması bunu stratejik olarak tanımlamıyorum, bu zaten olması gereken, ee onun haricinde işte tesisin karlı olması, işte maliyetlerin iyileştirilmesi, stratejik olarak kabul etmiyorum, olması gereken şeyler. Eee stratejik olarak baktığım noktalarda şurası etkiliyor; tesisin endüstriyle eee şöyle

teknolojiyle uyumunu nasıl sağlayabilirim, nasıl yenilikçi hareket ettirebilirim, onun haricinde eee gelişme olasılıklarını nasıl planlayabilirim, bu noktada evet stratejik planlar yapıp bunları uygulamak için yol haritaları çiziyorum. Yani olması gerekenler haricinde, eee gitmek istediğimiz yer nedir, gelişimi sağlamak işte ee sektörel gelişimlerden tesisi faydalanmasını sağlamak, eee bunlar stratejik planları oluşturuyor, tesisin bende böyle görüyorum. Genel stratejik planımız var, üst yönetim, pazarlama, diğer tesisler ortak bir stratejik plan yapıyoruz. İşte bahsettiğim gibi yenilik; bu içecek sektörüne girmek bizim 5 sene önceden gördüğümüz yaptığımız bir stratejik plandı. Hani biz kendi içi o noktada ne dedik, ee işte içecek yapıyoruz dedik, ama suyu üretiyorduk zaten, o bir stratejik ee yapı oluşturmuyor, burada da aynı şekilde yapmamamız gerekenler haricinde, teknolojiye ayak uydurmak, eee kaliteli ürün üretebilmek için, ee yeni oluşan sistemleri tesise akupte etmek, bunlar evet bunlarla ilgili strateji oluşturuyorum. Ben özellikle tesisin müdürü olarak ve ekiple birlikte tabi yapıyoruz bunu, eee strateji oluşturduğumuz noktalar. (-Peki, üst yönetim bu sizin oluşturduğunuz stratejilere, farklılık oluşturabilecek unsurlara destek veriyor mu, yenilikçi yaklaşıyor mu?) Tabi yönetimin gözden geçirmesinde bunun üzerinden geçeriz; genellikle bütçelerimizi hazırlarız, eee bütçe çalışmaları kapsamında sene içerisinde oluşturduğumuz ki bunlar, bizim ee bizim tesisler bazında yapabileceğimiz planlar yıllık olur, maximum 2 yıllık olur, uzayacak bir projeyse hani bunlar aktarırız orada da onayımızı alırız, devam ederiz. Uzun vadeli planları üst yönetim zaten işte stratejik planlar olarak şey yapıyor, ee tesisler bazında nasıl yol izleneceği, işte burası 3 sene önce iç piyasaya da veriyorken sadece ihracata döndü, bu üst yönetimin verebileceği bir karar, bizim tesis açısından yapabileceğimiz bir şey değil. Biz sade 1 yıllık, 2 yıllık, hadi maksimum 3 yıllık işte şurada şu hattı alırız, burada bunu yaparız, burada yeni teknolojiye uyarız ki, 2014'ten beri düşündüğümüz bir şeydi, 2017, 3 senelik bir stratejik plan yapmışınız ki uyguladık. 2014'te hatlarımızın kurulması, işte otomatik CİP sistemi bizim yapabildiğimiz tesis içerisinde bunlar."(M7)

Yönetici M8'e göre strateji; hayal, planlama ve sonuç aşamalarının tamamı olarak bütünsel bir şey şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejisini belirlediğinde tüm paydaşlarını buna ortak ettiğini ve sonuçlarını test ettiğini de sözlerine eklemektedir.

"Strateji komple bir şeydir, yani bana göre şeyden başlar, planlamadan başlar, hayalden başlar. Planlama, planlamadan sonrası uygulama, uygulamadan sonra sonuç, tamamı bir komple bir şeydir strateji bana göre. Yani önce hayalden başlar, planlarsınız, planlamayla uygularsınız, uyguladıktan sonra da sonuçlarını test edersiniz

ve sonuçlarını raporlarsınız bana göre strateji budur. Bunu önce planlayıp belirlemek lazım, uygulama aşamasında da ama en önemli şeyde feedback, geri dönüşüm ve bunun raporlanmasıdır bana göre. Niye strateji diye düşünüyoruz, bugün örnek -------- suyun stratejisi nedir? Biz stratejiyi belirlemiş kendimize, nedir stratejimiz demişiz ki… …konu nedir bunu mutlaka bir sorun olarak getirmişizdir masaya konuşmuşuzdur arkadaşlarla ve ben stratejide bir plan ortaya koyduğumda, bunu tüm paydaşlarla paylaşırım, üreticisiyle, satıcısıyla, fabrikada çalışanıyla, sevkiyatçısıyla, muhasebecisiyle bunu herkes bilir. Bir hedefi koymuşsak olaya bunu koyarız ve bunu aylık raporlar halinde önümüze getiririz, yani deriz ki bakın bizim planımız buydu, projemiz buydu, stratejimiz buydu, biz burada bak satmışız bunu düzeltmemiz lazım, bunu bunu yapmamız lazım, bu şekilde oluşması lazım, sorun ne kaynak neden kaynaklanıyor diye bunu araştırırız. Bir kerede bu alanda eleman çok kaliteli, önemli, elemandan kastım çalışma arkadaşlarım, mesai arkadaşlarım, aynı fikri paylaşıyor muyuz, aynı yöne bakıyor muyuz, aynı felsefeyi paylaşıyor muyuz, bu çok önemli bu bir ekip meselesi, eğer ekip inanmıyorsa bu iş olmaz. Bizim strateji anlayışımız bu yani ona göre uygulamışızdır, nedir… …Bir yanda bu şey gibi değil bir makine var makineyi test ettin, aldın, eve teslim ediyorsun oraya değil, çünkü bu son tüketiciye gidecek canlı bir şey su, her an tadı değişebilir, şeyi değişebilir, tır da konteynırda fazla kalır sıkıntı olabilir, bunların hepsini yaşaman gerekir, bunları yapman gerekir, bizim için strateji budur."(M8)

Yönetici M9'a göre strateji, bugünden gelecekte olmak istediğiniz noktanın doğru belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

"Strateji yani; bugünden gelecekte nerede olmak istiyorsanız, onun kararını doğru vermeyi ifade ediyor benim açımdan. Şimdi nerede kendinizi ilerde nerde konumlandıracaksınız ya da hedefiniz neyse, bugünden onun aklı başında, çok doğru kararını vermek gerekiyor. Onu da tabi sektörü takip ederek, gerekli kurullarla istişare ederek, karar alırken onlara özen göstermek gerekiyor. Yoksa fevri hareket etmeden karar almamak gerekiyor neticede. Bugünden doğru karar alırsan geleceğini de daha sağlıklı görürsün."(M9)

Yönetici M10'a göre strateji, ne yaptığını veya ne yapacağını bilmektir şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejisi olmayan firmaların amaçsız olduğu vurgusunu yapan Yönetici M10, stratejinin uzun vadeli planlanıp, ekibe yayılması gerekliliğine de ifade etmektedir.

"Strateji ne yaptığını veya ne yapacağını bilmektir. Hedefe ulaşmak için en önemli yol taşıdır, olmalıdır mutlaka, stratejisi olmayan şirket amaçsız yaşıyor. Ekibe yayılmalı, en alta dahi yaklaştırılmalı, strateji kısa vadeli olmamalı, uzun vadeli olup alt kırılmalara getirebilecek sectionları olmalı, kırılmalar olabilir ana strateji bozulmamalı. Misyon-vizyon-strateji-gol sonuç 4'lü section, hiyerarşik düzen çalışmalı. Kalite ve stratejide olması gerektiği gibi değil endüstride en iyi su iç kontrol iddiamız yok kalitesi yönetim için asla tartışılmaz olması gereken yatırımlar o yılın yatırım bütçesine tartışmasız alıyoruz. ------ standartlarının tartışmasız tutması nice to have olsa da mutlaka olur olmazsa olur, yapabilirsek kendi bütçemizden yapıyoruz."(M10)

Yönetici M11'e göre strateji; istenilen şey, ulaşılmak istenen nokta ve hedef olarak tanımlanmaktadır. Yönetici M11 stratejisinin hedefini ve o yoldaki gerekliliklerini de paylaşmaktadır.

"Strateji ne istediğinize bağlı aslında, ne yapmak istediğinize bağlı, nereye gitmek istediğinize bağlı. Siz yaptığınızla yetinebilirsiniz, size yetebilir, benim sektör veya genelde bakış açım hayata, hiç ölmeyecekmiş gibi çalış dediği gibi, ben çalışmayı çok seviyorum. Belki büyümek, istihdam sağlamak, ülke insanlarına hizmet edebilmek, yetişmiş eleman ihtiyacını karşılamak, yerinde yetişmiş elemandan bahsediyorum tabi. Geleceğe fırsat tanıma adına geleceği yöneteceklerin, geleceği koruyacak insanların bizimde katkılarımızla buralardan yetişmelerini sağlamak, benim her üretim veya her fabrikamda her işletmemde stratejim bu. Eğer insan odaklı çalışırsanız, hedefiniz insansa, siz mutlaka istediğiniz yere gidersiniz. Ben oraya gitmek için eğer insansa hedefim zorlanırım, dolayısıyla ben yol arkadaşı arıyorum bizi oraya taşıyabilecek, bizi hedeflerimize ulaştıracak, bu tabi yerel başlar, bulunduğunuz yerde başlar, her fabrika için geçerlidir, sonra sınırlarınızın her yerine ulaşır, düşünce olarak. Benim stratejim bu ülkede dediğim gibi, bu markanın dünya markası olabilmesi için elimden geleni yapmak. Dünyanın her yerinde bu markanın konuşulduğu benim hayalim. İşte bu hayale de ortak olmak isteyen insanlarla beraber yola devam etmek. Şunu demeli insan ben burada şu yıllarda şunları yaptım ve büyümede katkım var. İşte siz bundan 10 sene önce mi 15 sene önce mi bizde çalıştınız. Evet, 12-13 sene önce siz bizim daha bu fabrikalar olmadığı dönemde vardınız. Meşakkatli zorlu günlerimizi birlikte yaşadınız, biz o günlerden bugünlere geldik. Evet bizim dediğim gibi benim şahsen hayalim, bu işin içerisinde katkısı olan insanların sayısını artırmak, dolayısıyla sayı arttıkça siz büyüyeceksiniz, siz bir yerlere gideceksiniz, hedef o."(M11)

3.2.1.2.3. Temel Değerler

Yetkinlik temasının bir başka kodu temel değerlerdir. Bu bağlamda yöneticilere yöneltilen "Yönetimde esas aldığınız temel değerleriniz nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar değerlendirilmektedir.

Yönetici M1'e göre, yönetimde esas aldığı temel değer olarak itibar ifade edilmektedir.

> *"En önemli değerler paranın ötesinde itibar. Yani her anlamda; müşterinize verdiğiniz ürün, söz, hizmet eee yerine geldiği zaman, o sizin firma olarak, yönetim olarak en önemli değeriniz oluyor. Paranın çok ötesinde yani böyle sınırsız parayla iş yapsanız o kadar verimli olmaz, önce itibarı elde etmek lazım. İtibarda zaten çalışanınızdan başlıyor müşterinize yani eee artıysa hiç karşılaşmadığınız bir insan bile bir ürün alacakken veya satacakken sizi biliyor, zaten itibarlı bir firmasınız. İtibarlı bir şeysiniz ya da itibarsızsınız ona göre ya karşınıza gelmiyor ya da geliyorsa ona göre geliyor, o çok önemli."(M1)*

Yönetici M2'ye göre, yönetimde esas aldığı temel değerler olarak iletişim ve fikir paylaşımını ifade etmektedir.

> *"Yönetimde iletişim altını çizebileceğim fark yaratan şeylerden bir tanesi hem altınızla hem üstünüzle iletişim kurabilirseniz çok önemli bu çoğu zaman Türkçe konuşuyoruz ama anlaşamıyoruz gerek çalışanlarımızla gerçekten iletişimin çok önemli olduğuna inanıyorum. Çünkü eksik bilgi, eksik haberleşme süreci hem yavaşlatıyor, hem kopukluklar yaratıyor, buna özellikle dikkat ediyorum. Ve alacağım kararlarda da sürekli beraber çalıştığımız, takım arkadaşı dediğimiz arkadaşların, fikirlerini almadan adım atmayı sevmiyorum. Sürekli onlarla haberleşerek, fikirlerini alarak karar almayı, uygulamayı sürdürüyorum, bu şekilde yapmayı doğru buluyorum, çünkü senelerdir de bu böyle olmuştur."(M2)*

Yönetici M3'e göre; yönetimde esas aldığı temel değer olarak fikir paylaşımı, istişare ifade edilmektedir.

> *"Her birim arkadaş, fikir, dolayısıyla paylaşırız, bilgi paylaşımı, tecrübe var. İşçilerin sosyal ve ruhsal durumunu biliyor, arkadaşlara fikir sorar, karar veririz, istişare." (M3)*

Yönetici M4'e göre; yönetimde esas aldığı temel değerler olarak dürüstlük, güven ve samimiyet ifade edilmektedir.

"Valla ben aslında biraz biz buna girdik, benim için en önemli değer dürüstlük, güven, samimiyet, ya bir kere ben eleman alırken de aynı şeyi yapıyorum, arkadaşlara da aynı şeyi söylüyorum, eee doğru insan olması çok önemli benim için. İnsan işte yetişir, yetiştirilebilir sorun yok ama yanlış bir insan alıp, çok iyi bir iş bilgisiyle donanımlı olmuş olması benim hiç umurumda değil. Yani dolayısıyla dürüstlük, samimiyet önemli bizim için değerleri, şirket değerleri çok daha farklı ama benim için şirketimin değeriyle, benim değerim, arkadaşlarımla ilişkimde yönettiğim değerler bunlar."(M4)

Yönetici M5'e göre, yönetimde esas aldığı temel değerler olarak çalışan odaklılık ve adalet ifade edilmektedir.

"Birincisi dediğim gibi insan her şeyden önce; hep onu söylüyorum benim için her şeyden önemli çalışan personelim, onların mutlu olması, işlerinden keyif alması ve eee dediğim gibi hayatlarını ekonomik olarak daha rahat geçirmeleri bireysel gelişimleri yani, bu seneki yeterlilikleriyle 2019'daki 2020'deki yeterlilikleri arasında muhakkak sürdürülebilir sürekli gelişme kaydetmeleri bireysel olarak sektör şirketin muhakkak ben şuna inanıyorum, finansal olarak birkaç parametreden bahsetmek istiyorum. Finansal olarak çok güçlü olmamız lazım yerel firmalar, çünkü yönetimdeki yani yabancıların değerlendirme katsayıları çok farklı birbirinden işte yabancı yatırımcı geliyor 15 yıl kar beklemiyor, yerli yatırımcıda bu yok bugün başlayıp yarın para kazanmanızı bekliyor. Şimdi o dengeyi kurmanız lazım, ha onun içinde şirketin finansal olarak güçlü olması lazım, bütün her şeyde adil olması lazım, yedek akçelerini sürekli güçlendirmesi, kuvvetlendirmesi lazım, şirkette % 100 adalet olması lazım. Bütün her şeyde adil olması lazım şirketin, hem tedarikçi boyutunda, hem müşteri boyutunda kalite bizim için olmazsa olmaz, kaliteden asla taviz vermeyiz. Biz burada yazın yok satıyoruz, bakın satabiliriz de, terk ettiğimiz kaynaklardan su doldurup satabiliriz, su bitiyor doldurup satarız. Yani eğer 1. amacımız daha fala para kazanmak ve kar olsa, profesyonel yöneticinin avantajı bu, şirket malikinin şirketi yönetmesiyle, profesyonel yöneticinin yönetmesi arasındaki ben temel parametreler farkı bu çünkü siz uzun vadede markanızı düşünüyorsunuz evladınız gibi ama yerli yatırımcı karını düşünüyor. Yabancılarla rekabet edecek yerli firmaların muhakkak ve muhakkak profesyonel yöneticilerle gitmesi lazım, çünkü yabancıların felsefesine yakın yönetim tarzları, yeterliliği yüksek profesyonel yöneticiler gösterebilir. Yabancılarla yerli şirket yatırımcıların yönetirse yabancıların hiç birisiyle rekabet edemiyor, görüyoruz bizden eski firmalar var bir sürü hepsinin ne kadar kaç arpa boyu yol aldığını görüyoruz."(M5)

Yönetici M6'ya göre, yönetimde esas aldığı temel değer olarak ekip ruhunu ifade edilmektedir.

> *"Yönetimde esas aldığım temel değerlerden en başta yönetim tepe yönetim, alt yönetimlere karşı her zaman için ekip ruhuna önem vermesi. Ekip ruhuna önem vermesiyle beraber; bu ekibin yaratmış olduğu yönetime karşı haz, daha çok çalışma prensibini, daha çok farkındalığı, çalışanın yönetim tarafından önemsendiğini hissetmesi ve karar alınırken de ortak kararlar alınırken de, bilgi paylaşımı, bilgi alışverişi, fikirleri önemseme bağlamındaki çalışanın görüş ve isteklerini sorması, o istekler yönünde kararların alınması, bu kararlar alınırken de beraberinde getirdiği farkındalık ve yönetimin hem iletişim anlamında, hem işbirliği anlamında bir ekip ruhu, ekip ruhu beyin fırtınası, benchmarkingler, kalite çemberleri, sağmal inekler beraberinde büyüyerek bu halka devam ediyor. Bu da yönetimin çalışanların düşüncelerine verdiği önem ve bu önemle birlikte de çalışanlarında yarattığı algı daha üst seviyelerde olduğunun göstergesi. Bu göstergeyle beraber de sürekli dinamik olan bir ekip ruhunun devamlılığını sağlıyor olması, bu dinamik olan ekip ruhu hiçbir zaman kaybolmuyor. Kaybolmuyorsa demek ki ------- çalışanlarına önem veriyor -------'nın yönetimi çalışanlarına önem veriyor, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem veriyor. Bu da bunun bir devamının olması demek zaten yönetim çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı gösterdiğinin bir göstergesi oluyor. (-Temel değerler olarak ekip ruhu diyorsunuz) Evet (-Siz departmanınız da benzer yaklaşımla mı ilerliyorsunuz?) Eee aynen bu şekilde çünkü özellikle benim kalite bölümü, laboratuvar, kalite yönetim biriminin tamamı, beraber çalıştığımız arkadaşlarda, ha keza olsun teknolojik olarak yerimizde saymamamız gereken … kendi birimimin görüş ve isteklerine, düşüncelerine eee beraber yapmış olduğumuz çalışmalar onların görüş ve isteklerine ne kadar önem verdiğimin de göstergesi."(M6)*

Yönetici M7'ye göre; yönetimde esas aldığı temel değerler olarak, adalet, güven ve ekip ifade edilmektedir. Firma onursal başkanlarının temel değerleri olarak da bilim, birlik ve başarı söylemini paylaşan Yönetici M7, firmasının vazgeçilmezi olarak ifade ettiği firma değerlerinin de; **Önce tüketicilerimiz ve müşterilerimiz *Operasyonel mükemmeliyetçiliğimiz *İnsan kaynağımız *Etik duruşumuz *Çevresel ve sosyal sorumluluğumuz* şeklinde kendileri içinde vazgeçilmez olduğunu değerlendirmektedir.

> *"Yönetimde esas aldığım temel değerler; adalet, güven ve ekip 3, 3'lü. (-Firmanız açısından da aynı şeylerimi söyleyebiliriz?) Firmamız açısından eee Onursal Başkanımızın bir sözü var; bilim-birlik-başarı hepimizin masasında vardır. Bilim,*

*birlik, başarı o her zaman söylediği bir söz, hatta orada bir yerde yazıyordur belki diyeceğim ama evet burada yazmıyor, herkese ne gönderiyorsa bilim, birlik, başarı şeklinde gönderir, bu ----- Holding yönetim kurulu başkanının kelimesidir, yani herkese de öyle gider. Vazgeçilmez olarak tanımlayabileceğim şey; şu 5 tane yıldız, yani bunu harfiyen uygulayabilen bir firma olduğu için vazgeçilmez zaten, *Önce tüketicilerimiz ve müşterilerimiz *Operasyonel mükemmeliyetçiliğimiz *İnsan kaynağımız *Etik duruşumuz *Çevresel ve sosyal sorumluluğumuz, bunları çok iyi uygulayan bir firma olduğu içinde ben bana göre de vazgeçilmez."(M7)*

Yönetici M8'e göre, yönetimde esas aldığı temel değerler olarak eşitlik ve adalet ifade edilmektedir.

"Adalet, adalet ben kesinlikle kendimde dahil en az çalışanda en yukarıya kadar her zaman adil olmayı istiyorum. Adil olmaya çok çalışırım, eşit olmaya aynı mesafede olmaya, adalet bence çok önemlidir. Bir yani başka başka davranmayız, eşitlik ve adalet duygusu bende hep birinci önceliktir, aklımda vardır, çekmecemde vardır, yazmışımdır önce adalet diye eşitlik diye. Ona göre düşünmüşümdür hep bütün kararlarımı alırken de hep onu düşünürüm öyle yaparım, fabrikada böyle bütün alt elemanlarım aynısı davranır. Adalet ve eşitlik çünkü bunun olmadığı yerde mutluluk olmaz, huzur olmaz yani."(M8)

Yönetici M9'a göre, yönetimde esas aldığı temel değerler olarak doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık, azim ve özveri ifade edilmektedir.

"Ya doğruluk, ya genel insanın olması gereken şeyler. Doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık, azim, özveri bunlar iş hayatında olmazsa olmaz. Yani insan çok zeki olabilir ama doğru değilse bir işe yaramaz. İnsan çok çalışkan olur güvenilmezse bir anlam ifade etmez, hiçbir meziyeti bir anlam ifade etmez."(M9)

Yönetici M10'a göre, yönetimde esas aldığı temel değerler olarak dürüstlük ve açık iletişim ifade edilmektedir.

"Dürüstlük ve açık iletişim. Şeffaf, herkesin bilmesi gerekeni doğru şekilde veren bir yönetim şeklimiz var. Doğru olmayan masamızda bulunmaz."(M10)

Yönetici M11'e göre, yönetimde esas aldığı temel değerler olarak işe saygı, doğru yerde doğru insan ve doğru iletişim ifade edilmektedir.

"Yönetimde esas aldığımız temel değerler, valla herkesin işine saygı olacak bir kere. Herkesin işin saygısı varsa, kendisine saygı var demek. Kendisine saygısı varsa sorun

yok demek. Dolayısıyla doğru yerde doğru insanları konuşlandırmak lazım, onlara o fırsatı vermek lazım, ama onların arkasında durmak lazım, onlarla beraber olmak lazım. O kadar basit. Dolayısıyla doğru yerde doğru insan, ama doğru iletişim."(M11)

Sonuç

Tez çalışmasının 3. ve son bölümünde yapılan saha çalışmasının analizi; temel sorumuz olan *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler?* sorusu altında oluşturulan alt soru ile gerçekleştirilmiştir. Bu soru; *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* sorusudur. Bölüm bulgularının değerlendirilmesi tezin ana sonuç kısmında verilmektedir.

SONUÇ

"Ambalajlı Su Endüstrisinde Kaynaklara Dayalı Görüş Perspektifinden Rekabet Üstünlüğünün Dayanaklarına Dair Bir Çözümleme" adlı tez çalışmasının; temel sorunsalı olan *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler?* sorusunun yanıtına ulaşabilmek için,

1. bölümde *Su neden stratejik bir kaynak olarak önemlidir?* sorusu çerçevesinde; yaşamın sürekliliği için çok önemli, olmazsa olmaz bir doğal kaynak olan suyun önemine değinilerek, ilgili yazında farklı disiplinlerdeki su ile ilgili bilgi ve verilere yer verilmiştir. Ayrıca tezin araştırma alanını oluşturan su endüstrisinin ortaya çıkışı ve gelişmesi, dünyada ve Türkiye'de konu ile ilgili kurumlar ve yasalara da yer verilerek su konusu hakkında genel bir arka plan oluşturulmuştur. Ambalajlı suyun neden tercih edildiği ve süreci ile endüstrileşmesinin altında yatan durum ve gelişmeler açıklanmaya çalışılmıştır. Su endüstrisinde kabul gören yasal tanımlar ve endüstriyi bağlayan ilgili yasal düzenlemelere de değinerek bölüm tamamlanmış ve böylece suyun stratejik bir kaynak olmasının nedenlerine ilgili alan odağında açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

2. bölümde *Su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dayanakları nasıl açıklanabilir?* sorusu çerçevesinde; yanıt vermiş olmak üzere yer verilen rekabet, rekabet üstünlüğü ve ilgili yaklaşımlar açıklanmıştır. Stratejik yönetimde rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin gereklilikleri olarak; endüstride faaliyet gösteren tüm rakipler ve paydaşların önemine değinilmiştir. Bu bağlamda pozisyon yaklaşımı firmanın dış çevresini ele alırken, kaynaklara dayalı yaklaşım firmanın iç çevresini ele almakta ve kaynaklara ve yeteneklere odaklanmaktadır. Kaynaklara dayalı görüşe göre; görüşün temel kavramları kaynak ve yetenekler, görüşün temel varsayımları olan heterojen olma ve devinimsiz olma özelliğini sağlayabildiğinde firmaya endüstride rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ifade dilmektedir.

3. ve son bölümde *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler?* temel sorunsalı ile yapılan saha çalışması, alt soru bağlamında analiz edilmiş olup; *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* sorusu bağlamında değerlendirilen firma kaynakları ve bu kaynakların etkin

kullanılabilme yetkinliklerin firmaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada avantajlı kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu soru *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* ana teması altında Grant'ın (2002) **firma kaynakları** sınıflandırmasına (Bkz. Tablo 6) bağlı kalınarak oluşturulan temanın kodları olarak, maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar ve insan kaynakları kodları çerçevesinde yöneticilerin mülakat sorularına verdikleri yanıtlar sınıflandırılmıştır. Maddi kaynaklar kodunun alt kodları olan finansal kaynaklar ve fiziksel kaynaklar alt kodları bulunmaktadır.

Finansal kaynaklar alt kodu içeriğinde yapılan değerlendirmede, finans konusunda görüş bildiren yöneticilerin söylemlerine göre, karlılığı düşük bir endüstri olması ve ülkemizdeki finans maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle özellikle yerli yatırımcıların finans sağlamada zorlandıkları, buna karşın yabancı yatırımcıların bu konuda sıkıntı çekmedikleri, hatta birçok yerli firmaya satın alma teklifi götürdükleri görülmektedir.

Fiziksel kaynaklar alt kodunda ise firmaların tesisleşme ve makine teknolojilerini geliştirmeye yönelik söylemleri yer almıştır. Burada bazı son yatırımlarına da değinenler olmuştur.

Fiziksel kaynaklar alt kodu bağlamında, bir diğer başlık açılan kaynak **hammadde rezervleri**dir. Su endüstrisinin temel girdisi olan su kaynaklarının firmalar bağlamında sağladığı üstünlüklere değinen yönetici görüşlerinin ortak noktası, su kaynaklarını arttırmaya yönelik girişimleridir.

Maddi olmayan kaynaklar kodunun alt kodları, teknolojik kaynaklar ve itibardır.

Teknolojik kaynaklar olarak; patent, telif gibi fikri mülkiyet hakları ile yenilikçi kaynaklar olarak araştırma olanakları yer almaktadır. Teknolojik kaynaklar alt kodu bağlamında sadece bir yönetici AR-GE merkezlerinin varlığından söz etmiş ve bunun yeni ürünler çıkararak içecek markası olma yönündeki hedeflerine önemli kolaylık sağladığını ifade etmiştir.

İtibar alt kodunda ise; firma tanınmışlığı ve marka değerinin paydaşlar nezdinde sağladığı avantajlara, altı yönetici tarafından vurgu yapılmış, pozitif etkisinin önemine dikkat çekilmiştir.

Firma kaynakları temasının son kodu olan **insan kaynakları**nda ise, firma bağlılığı/çalışan aidiyeti sağlamanın argümanları ve yöneticilerin firma çalışanları ve kendi açılarından yapmış oldukları aidiyet duygusu ifadeleri yer almakta ve insan kaynağının önemi ile firma/çalışan bağlılığının sağlanmasının firmaya avantajına sağladığına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlılığın sağlanmasında kurum kültürü, çalışan haklarının verilmesi, paylaşımcı süreçler ve eğitim olanakları öne çıkan unsurlardır. Firma kaynaklarından; insan kaynakları kodu ile finans ve itibar alt kodları dışındaki kaynakların bir birine benzerlik göstermesinin mümkün olduğu, ancak bu sayılan kaynakların firmalar bakımından önemli farklılık teşkil ettiği görüşü çıkmaktadır.

Kaynaklara dayalı yaklaşımın işaret ettiği firma kaynaklarının yönetilmesinde yetkinlik ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın mümkün olabileceği gerçeğine döndüğümüzde; firma kaynaklarının yanı sıra firmaların bu kaynakları kullanabilme yetkinliklerinin değerlendirmesi gerekliliği oluşmaktadır. Dolayısıyla *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün doğrudan / içsel dayanakları nelerdir?* ana temamız altında soruya açıklık getirmek üzere; **firma kaynakları** temasının yanı sıra **yetkinlikler** de ayrı bir tema olarak belirlenmiştir.

Yetkinlikler teması altında; karar alma süreçleri, strateji algısı ve temel değerler kodları oluşturulmuş ve mülakatta yöneticilere yöneltilen, *firmanın başarısını etkileyecek önemli bir karar alınırken süreç nasıl işliyor, biraz anlatabilir misiniz? (Alt sorusu) bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu, bir yönetici olarak sizce strateji nedir veya neyi ifade eder? yönetimde esas aldığınız temel değerleriniz nelerdir?* sorularına verilen yanıtların değerlendirmesi yapılmıştır.

Yenilikler temasının **karar alma süreçleri** kodu altında yöneticilerin tamamı katılımcı, istişareli bir sürecin varlığından söz etmekte olup, mevcut süreçleri bürokratik veya hızlı yine tüm yöneticiler karar alma süreçlerinin doğru olduğunu düşündüklerini beyan etmişlerdir. Yerli firmalardaki karar alma sürecinin yabancı firmalara göre daha hızlı olduğu olgusu öne çıkarken, mülakat yapılan 11 yöneticiden 9'u karar alma süreçlerinin markaları açısından fark yaratan bir unsur olduğunu, 2 yönetici ise fark yaratmadığını ifade etmektedirler. Bu yöneticilerden biri zaten itibar kodunda marka algısının yüksekliğine önemle değinmiş olup, karar alma sürecinin bunda etkili olmayacağı kanaatindedir.

Yetkinlikler temasının **strateji algısı** kodu bağlamında; yöneticilerin direkt ifadeleri özetle şöyledir; M1 *"yenilik"*; M2 *"doğru kararlar"*; M3 *"ozonsuzluk"* (ile üründe farklılaşma stratejisi örneği); M4 *"doğru yol ve yöntem"*; M5 *"hedef ve hayal"*; M6 *"misyon ve vizyon temelindeki kararlar ve hedefler"*; *M7 "misyon ve vizyondan farklı olarak, fiili yol haritası planlama"*; M8 *"hayal, planlama, sonuç"*; M9 *"bugünden, gelecekte olmak istenen noktanın doğru belirlenmesi"*; M10 *"ne yaptığını veya ne yapacağını bilmek"*; M11 *"istenilen şey, ulaşılmak istenen nokta, hedef"*. Ve buradan ulaşılan strateji algısı ortak vurguları, hedef, planlama ve doğru karar alma şeklinde öne çıkmaktadır.

Yetkinlikler temasının üçüncü ve son kodu olan **temel değerler** bağlamında; yöneticilerin söylemleri şöyledir: M1 *"itibar"*; M2 *"iletişim ve fikir paylaşımı"*; M3 *"fikir paylaşımı ve istişare"*; M4 *"dürüstlük, güven ve samimiyet"*; M5 *"çalışan odaklılık ve adalet"*; M6 *"ekip ruhu"*; M7 *"adalet, güven ve ekip*"(bireysel değerleri) M7'nin onursal başkanının değerleri *"bilim-birlik-başarı"* M7 firma temel değerleri "**Önce tüketicilerimiz ve müşterilerimiz *Operasyonel mükemmeliyetçiliğimiz *İnsan kaynağımız *Etik duruşumuz *Çevresel ve sosyal sorumluluğumuz"*; M8 *"eşitlik ve adalet"*; M9 *"doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık, azim ve özveri"*; M10 *"dürüstlük ve açık iletişim"*; M11 *"işe saygı, doğru yerde doğru insan ama doğru iletişim"*. Temel değerler kodu bağlamında; en çok tekrarlanan temel değer olarak dürüstlük, adalet, ekip ve iletişim öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak tezimizin ana sorusunu tekrar hatırlayacak olursak; *su endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlamanın dayanaklarının neler?* bağlamında yapılmış olan, saha çalışmasının analizi sonucunda görülmektedir ki; aynı dolaylı/dışsal koşullarda rekabet etmekte olan firmaların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada doğrudan/içsel koşullarına bağlı olarak, firma kaynakları ve bunların kullanılmasındaki yetkinliklerinin belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

"Ambalajlı Su Endüstrisinde Kaynaklara Dayalı Görüş Perspektifinden Rekabet Üstünlüğünün Dayanaklarına Dair Bir Çözümleme" adlı tez çalışması ile ambalajlı su endüstrisine ve su endüstrisinde stratejik yönetime yönelik literatürde bulunan boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Ayrıca yapılan saha çalışması sonucunda temel sorunsalın açıklanmasında destek niteliğinde *su endüstrisinde rekabet üstünlüğünün dolaylı / dışsal dayanakları nelerdir?* sorusununda analizi gerçekleştirilmiş olup, tez sınavında tezin içeriğinden çıkarılması nedeniyle bu analizin başka bir çalışmada değerlendirilerek sunulması planlanmaktadır.

Tez çalışması sürecinde yöneticilerle yapılan mülakatlarda; endüstride var olabilmenin ve rekabet edebilir olabilmenin birincil koşulu olarak ifade edilen, üretim proses teknolojilerinin sık yenilenmesi olgusu ile endüstriye tedarikçi konumundaki makine üreticisi firmaların bir endüstrinin rekabetinde nasıl bir stratejiyle bu kadar belirleyici olabildikleri sorusunu doğurmakta ve bu soru yeni araştırmalar için konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca bu çalışmada değinilemeyen bir eleştiri olarak, su gibi elzem bir yaşam kaynağının bu derece endüstriyel bir olgu haline gelmesinin kontrolsüzlüğü ve gelecekteki olası açmazları başka bir araştırmanın konusunu oluşturabilecek güçtedir.

KAYNAKÇA

Akkaya, C., Efeoğlu, A., & Yeşil, N. (2006, Mart). Avrupa Birliği Su Çerçeve Direktifi ve Türkiye'de uygulanabilirliği. *TMMOB Su Politikaları Kongresi*, Ankara.

Akkuzu, E., & Öztürk, G. (2008). Küresel su krizi ve ve hasadı teknikleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, *5*(2), 75-85.

Aksoy, A., Demir N., & Gökşen Öztürk, F. (2014, Eylül). *Türkiye'de tarımsal amaçlı su kullanımı ve sürdürülebilirliği*. XI. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, Samsun.

Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(3), 445-460.

Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER). (2020). *Ambalajlı su istatistik.* Erişim adresi: https://suder.org.tr/ambalajli-su/istatistik/ (Erişim tarihi: 12/06/2020).

Ambalajlı Su Üreticileri Derneği (SUDER). (2020). *İlgili mevzuatlar.* Erişim adresi: https://suder.org.tr/ilgili-mevzuatlar/ (Erişim tarihi: 12/06/2020).

Anaç, S., Mengü, P. G., & Özçakal, E. (2011). Sanal Su kavramı ve su yönetimindeki önemi. *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 48*(2), 159-164.

Arın, M. (2011). *Kot yıkama atık suyunun membran teknolojilerle geri kazanılabilirliği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Fırat Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Atvur, S. (2016). Su Hakkı bağlamında Sınıraşan Sular: Ekolojik bir bakış. *Alternatif Politika Dergisi, 8*(1), 182-210.

Ayabakan, S., Çelik, A., Erdoğan, E., Karahan, C., Koçak, S., Konur, D., & Yaman, H. (2007). Damacana su pazar analizi ve dağıtım ağı tasarımı. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, *18*(3), 2-12.

Ayboğa, E. (2010). *Yaşam Hakkı olarak su*. İstanbul: Sosyal Değişim Derneği Yayınları.

Aytemiz, L., & Diler, Ö. (2015). Sanal Su ekonomisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 4*(2), 376-389.

Bağış, M., & Hızıroğlu, M. (2017). Stratejinin Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına yönelik eleştirilere dair kategorik bir inceleme. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 5*(1), 1-27.

Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5*(1), 7-38.

Barca, M., & Esen, Ş. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *Journal of New World Sciences Academy, 7*(2), 89-107.

Baş, H. (2019, 11 Temmuz). Suya hücum. *Milliyet.* Erişim Adresi: www.milliyet.com.tr/ekonomi/suya-hucum-29022880 (30/11/2019).

Birleşmiş Milletler (BM/UN). (2020). *Su insan.* Erişim adresi: www.unwater.org/water-facts/human-rights/ (Erişim tarihi: 12/06/2020).

Büyükkamacı, N. (2009, Ocak*). Su yönetiminin etkin bileşeni: Yeniden kullanım.* TMMOB İzmir Kent Sempozyumu, İzmir.

Creswell, J. W., & Özcan, H. (Eds.) (2019). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Çalcalı, Ö. (2014). Su sektörünün kamusallık niteliğinin dönüşümü: Türkiye'deki şebeke suyu endüstrisi için bir değerlendirme. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 6* (10), 111-129.

Çin'de ambalajlı su endüstrisi gözünü Tibet Platosuna dikti (2015). Erişim Adresi: https://www.suhakki.org/2015/11/cinde-ambalajli-su-endustrisi-gozunu-tibet-platosuna-dikti/ (Erişim Tarihi: 28/11/2019).

Çiner, F. (2017). Su kullanımında tüketici davranışları ve farkındalık-Niğde örneğinde bir alan araştırması. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 23*(9), 1019-1026.

Demir, N., Aksoy, A., & Öztürk G. (2014, Eylül). *Türkiye'de tarımsal amaçlı su kullanımı ve sürdürülebilirliği.* XI. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, Samsun.

Devlet Su İşleri (DSİ). (2019). *Su dünyası.* Erişim adresi: http://www.dsi.gov.tr/yayinlarimiz/su-dunyas%C4%B1 (Erişim tarihi: 22/11/2019).

Devlet Su İşleri (DSİ). (2020). *Su ve DSİ.* Erişim adresi: http://bilgi.dsi.gov.tr/dijital/suvedsi/files/assets/basic-html/index.html#42 (Erişim tarihi: 12/06/2020).

Devlet Su İşleri (DSİ). (2020). *Toprak ve su kaynakları.* Erişim adresi: http://www.dsi.gov.tr/toprak-ve-su-kaynaklari (Erişim tarihi: 12/06/2020).

Devlet Su İşleri Vakfı (2016/Temmuz). *Su dünyası*. (Sayı:156)

Diloğlu, O. (2017). *Kaynak sularının içme ve kullanma suyu olarak kullanımının Avrupa Birliği (AB) uyum süreci perspektifinde yasal mevzuat açısından değerlendirilmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Rize.

Doğal Mineralli Sular Hakkında Yönetmelik. (2019). *Resmî Gazete Tarihi: 01.12.2004 Resmî Gazete Sayısı: 25657 (Değişik:RG-29/11/2010-27770)* Erişim adresi: https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4821&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 (Erişim tarihi: 13/06/2020).

Döven, S. M., & Irk, E. (2018). Firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri ve bu karara etki eden faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi*, *6*(1), 135-162.

Dünya Atlası. (2017). *Şişelenmiş su endüstrisi hakkındaki her şey.* Dünya Atlası, Erişim adresi: www.dunyaatlasi.com/siselenmis-su-endustrisi-hakkindaki-her-sey/ (Erişim tarihi: 28/11/2019).

Ener, D., Sıpçık, S., Işık, K., & Gün, İ. (2017). Tıp fakültesi öğrencilerinin hazır su kullanma durumlarının değerlendirilmesi. *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi, 74*(EK-1), 119-124.

Firidin, E. (2015). Su sorununun, Su Hakkı ve Su Etiği çerçevesinde değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(2), 43-55.

Geyik, M. (2006). *Stratejik yönetimde paradigma kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO). (2019). *Fao water*. Erişim adresi: www.fao.org/fileadmin/user_upload/faowater/images/graphs_maps/maps_waterscarcity.gif (Erişim tarihi: 24/10/2019).

Göral, R. (2009). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik teknoloji yönetimi ve otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Günaydın, G. (2009). Suyun piyasalaştırılması, küresel tarım-su ilişkisi. *Memleket, Siyaset ve Yönetim Dergisi*, *4*(10), 33-58.

Hızıroğlu, M. (2019). Teorik bir sistemin gereklilikleri açısından Kaynaklara Dayalı Görüşün bilimsel statüsü. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 184-226.

İlhan, A. (2011). *Yeni bir su politikasına doğru: Türkiye'de su yönetimi, alternatifler ve öneriler*. İstanbul: Sosyal Değişim Derneği Yayınları.

İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik. (2019). *Resmî Gazete Tarihi: 17.02.2005 Resmî Gazete Sayısı: 25730*. Erişim adresi: https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7510&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 (Erişim tarihi: 13/06/2020).

İnsani Tüketim Amaçlı Sular Hakkında Yönetmelik. (2019). *Resmî Gazete Tarihi: 17.02.2005 Resmî Gazete Sayısı: 25730 (Değişik ibare:RG-7/3/2013-28580).* Erişim adresi: https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7510&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 (Erişim tarihi: 13/06/2020).

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet üstünlüğü sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri için bir model önerisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karacaoğlu, K. (2011). İşletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına göre belirlenmesi: Kayseri ilinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(3), 119-144.

Karakuş, E. (2014). *Bireylerin su tüketimi tercihlerine etki eden faktörler: Edirne ili örneği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Karakuş, E., Lorcu, F., & Demiralay,T. (2016). Ambalajlı su sektöründe tüketici tercihleri: Edirne ili örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies, ISSN 1307-9832*(17), 103-128.

Kartal, F. (2006, Mart). *Suyun metalaşması, suya erişim hakkı ve sosyal adalet.* TMMOB Su Politikaları Kongresi, Ankara.

Kılıç, S. (2008). Küresel iklim değişikliği sürecinde su yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 0*(39), 161-186.

Kızılaslan, N., Ünal, T., Kızıloğlu, R., Hanedar, C., & Kızılaslan, N. (2014- Eylül). *Hazır su tüketiminde tüketicilerin satın alma tercihlerinde etkili olan faktörler (Tokat ili örneği).* XI. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi, Samsun.

Körbalta, H. (2019). Türkiye'de yerel su güvenliği. *Güvenlik Bilimleri Dergisi, 8*(1), 55-84.

Köseoğlu, A. M. (2007). *Etik kodların rekabet stratejilerine etkileri ve bir alan araştırması.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Kurt, Ö. (2017). Bir müşterek olarak suyu savunmak: Direnişe kuşbakışı bir bakış. *Toplum ve Hekim, 32*(3), 181-186.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA). (2012). Ambalajlı İçme Suyu Sektörü.

Lorcu, F., Karakuş, E., & Demiralay, T. (2015). Ambalajlı su sektöründe tüketici tercihleri: Edirne ili örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies, ISSN 1307-9832*(17), 103-127.

Maxwell, J.A., & Çevikbaş, M. (Eds.) (2018). *Nitel araştırma tasarımı / Etkileşimli bir yaklaşım.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Miles, M. B., & Huberman, A.M., Akbaba Altun, S. (Eds.) & Ersoy, A. (Eds.) (2019). *Nitel veri analizi.* Ankara: Pegem Akademi.

Natıonal Geographıc Türkiye. (2010, Nisan). Büyük erime. *Natıonal Geographıc Türkiye Su özel sayısı*. 116.

Ochqın, H. M. (2015). *Türkiye'de su yönetiminin kurumsal yapısına ilişkin tespitler-öneriler.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Oymak, F. O. (2011). *Aydın ilinde tüketilen şişelenmiş suların mikrobiyolojik kalitesi üzerine bir çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.

Öncel, M. (2010). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada kurumsal itibar yönetimi: Yükseköğretimde yapılandırılmasına yönelik bir model önerisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Özcan, C.A.(2016). *Ambalaj tasarımının suyun algısına etkisi.* Gıda Teknolojisi, Erişim Adresi: www.gidateknolojisi.com.tr/haber/2016/08/ambalaj-tasariminin-suyun-algisina-etkisi (08/11/2019).

Özel İhtisas Komisyon Raporu (2014). *10. Kalkınma planı.*

Pamuk Mengü, G. & Akkuzu, E. (2008). Küresel su krizi ve su hasadı teknikleri. *ADÜ Ziraat Fakültesi Dergisi, 5*(2), 75-85.

Papatya, G. (2017). Rekabetçi strateji türleri ve işletme yetenekleri arasındaki ilişki: Ankara ili merkezli ihracat işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, doi:2547-9628

Papatya, N., Papatya, G., & Songur, A. (2015). Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamada Kaynak Tabanlı ihracat performansı: Türkiye İSO-500 ihracatçı imalat işletmelerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(21), 1-30.

Quattrini, S., Pampaloni, B., & Brandi, M.L. (2016). Doğal mineralli sular: Kimyasal özellikler ve sağlık etkileri. *Clınıcal Cases ın Mıneral and Bone Metabolısm, 13*(3), 173-180. Erişim Adresi: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5318167/ (09/11/2019).

Rekabet Derneği. (2019). Erişim adresi: www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20nedir (Erişim tarihi: 14/12/2019).

Rekabet Kurumu. (2019). Erişim adresi: www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Mevzuat/4054-sayili-kanun (Erişim tarihi: 13/12/2019).

Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., & Tarcan İçigen, E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*, 73-122.

Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü" kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(10), 171-185.

Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Su Hakkı. (2019). *Türkiye'de suyun özelleştirilmesi ve su hakkı.* Erişim adresi: https://www.suhakki.org/wpcontent/uploads/2012/11/TurkiyedeSuyunOzellestirilmesiveSuHakki.pdf (Erişim tarihi: 24/12/2019).

Sümer, V. (2013). AB Su politikası ve Türkiye: Uyum sürecine kuramsal bir yaklaşım. *Ortadoğu Analiz, 5*(53), 32-40.

Şahin, B. (2016). *Küresel bir sorun: Su Kıtlığı ve Sanal Su ticareti*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü. (2020). *Ambalajlı sular.* Erişim adresi: https://hsgm.saglik.gov.tr/tr/cevresagligi-suguvenligi/su-g%C3%BCvenli%C4%9Fi-ve-kapl%C4%B1calar-birimi/ambalajli-sular.html (Erişim tarihi: 13/06/2020).

T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü. (2020). *Güncel izinli ambalajlı sular listesi.* Erişim adresi: https://hsgm.saglik.gov.tr/depo/birimler/cevre-sagligi/1-su-guvenligi/Guncel_Izinli_Ambalajli_Sular_Listesi/2019-04-16_FirmaListe.pdf (Erişim tarihi: 13/06/2020).

Taşkın, T. (2009). Osmanlı sakalarından modern sakalara: Ticarileşen damacana sektörü. *Memleket, Siyaset ve Yönetim Dergisi*, *4*(10), 76-92.

TMMOB Su Raporu (2009). *Küresel Su Politikaları ve Türkiye.*

Tosun, M. (2005). *İçme ve maden suyu sektör arastırması.* Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Arastırma Müdürlügü.

Trakya Kalkınma Ajansı. (2019). Erişim adresi: https://www.trakyaka.org.tr/upload/Domain/trakyaka/28062013NJ-TY.pdf (Erişim tarihi: 05/11/2019).

Tutkavul, K. (2016). *İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada verecekleri stratejik kararların Kaynak Tüketim Muhasebesi Modeliyle doğrulanmasına yönelik amprik bir çalışma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tümer, İ. E., Birinci A., & Yıldırım Ç. (2011). Ambalajlı su tüketimini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Ankara ili Keçiören ilçesi örneği. *Alınteri, ISSN:1307-3311*(21/B), 11.19.

Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlükleri. (2019). https://sozluk.gov.tr/?kelime=REKABET (13/12/2019).

Türkiye Su Enstitüsü (SUEN). (2019). *Hakkımızda.* Erişim adresi: http://www.suen.gov.tr/Suen/page.aspx?pg=hakkimizda (Erişim tarihi: 25/11/2019).

Ünlü, E. (2017). *Avrupa Birliği müzakere sürecinde Türkiye'de içilebilir su yönetimi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Vural, E. (2018). *Dünya'da su yönetimi özelleştirmeleri ve Türkiye'de uygulanabilirliği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Ünivetsitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ward, L.A., Cain, O.L., Mullally, R.A., Holliday, K.S., Wernham, A.GH., Baillie, P.D., & Greenfield, S.M. (2009). Şişelenmiş su ile ilgili sağlık inancı: Nitel bir çalışma. *BMC Halk Sağlığı, 9*(196).

Yılmaz, A. (2009). Yeni sağcı su politikası kavramları: Fiyatlandırma, Su Hakkı, özerklik-katılım. *Memleket, Siyaset ve Yönetim Dergisi*, *4*(10), 1-32.

Yılmaz, L., & Peker S. (2013). Su kaynaklarının Türkiye açısından ekono-politik önemi ekseninde olası bir tehlike: Su Savaşları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *3*(1), 57-74.

Yüce, N., Hasenpusch, C., & Erdoğan, E. (2012). Ambalajlı özelleştirme. *Türkiye'de Suyun Özelleştirilmesi ve Su Hakkı.* İstanbul: Sosyal Değişim Derneği.

Yüksel, N. (2013). *Orman ve su kaynakları. Özel İhtisas Komisyonu raporu*. Tekirdağ: Trakya Kalkınma Ajansı Yayınları.

Yüksel, N.A. (2013). *Orman ve Su Kaynakları.* Özel İhtisas Komisyonu Raporu.

EKLER

Ek 1: Mülakatlarda yöneltilen sorular

1) Kısaca kendinizi tanıtabilir misiniz? Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz? Pozisyonunuz nedir?
2) Kısaca firmanız hakkında genel bilgiler verebilir misiniz? (Kuruluş yılı, çalışan sayısı, hukuki yapısı vb.)
3) Sektörünüz hakkında genel bir değerlendirme yapsanız, neler söylerdiniz?
   - Durağan mı-dinamik mi ?
   - Rakip yoğun mu- değil mi? Bu rakipler sık değişiyor mu?
4) Endüstride var olabilmenin olmazsa olmazları nelerdir?
5) Bu endüstride çalışmanın zorlukları sizce nelerdir?
6) Endüstrideki değişimlere uyum sağlamak için neler yapmaktasınız?
7) Bir yönetici olarak sizce strateji nedir veya neyi ifade eder?
8) Sizi rakiplerinizden farklılaştıran özellikleriniz sizce nelerdir?
9) Peki kimleri en yakın rakibiniz olarak görüyorsunuz? Bu firmaları neden rakip olarak görüyorsunuz?
10) Peki müşterileriniz sizi neden tercih ediyor? Sizce farkınız nedir?
    - Firma ünlü bir markanın alt markası ise, bununla ilgili soru sorulacak / örnek soru: ------ ile birleştiğinizden bahsettiniz, bu birleşme farklılaşmanız açısından size neler kattı / sizi nasıl etkiledi?
11) Firmanın başarısını etkileyecek önemli bir karar alınırken süreç nasıl işliyor, biraz anlatabilir misiniz?
    - Bu süreç sizin markanız açısından fark yaratan bir unsur mu?
12) ------ çalışanı olmayı neyi ifade eder?
13) Yönetimde esas aldığınız temel değerleriniz nelerdir?
14) Firmanızı tarif ederken vazgeçilmez olarak tanımlanabilecek şey nedir?
15) Endüstirinin geleceği için düşünleriniz neler?
16) Bu geleceğe hazırlanmak için neler yapıyorsunuz?
17) Ürünlerinizin farklılaştırmak için de hazırlıklarınız var mı?
18) Son olarak eklemek istediğiniz bir şey var mı?

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Çiğdem TUZLAKOĞLU

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi / İşletme Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	2020
Lisans	Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi / İşletme	2013
Ön Lisans	Sakarya Üniversitesi / Pamukova Meslek Yüksek Okulu / Gıda Teknolojisi	2005
Lise	Mithatpaşa Şükrü Ayna Lisesi / Fen – Fen Bilimleri	2001

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2014-2017	Sakarya Adliyesi Ceza Mahkemeleri	Bilirkişi
2016	SNC Nakliye Plastik San. Tic. A.Ş.	Üretim ve Kalite Güvence Müdürü
2009-2011	Nida Su ve Meşrubat Paz. San. Tic. Ltd. Şti.	Kalite Güvence Müdürü ve Mesul Müdür

2008-2009	Sırma Grup İçecek San. ve Tic. A.Ş.	Kalite Sorumlusu / PC Üretim Sorumlusu
2008-2010	Efendioğulları San. ve Tic. Ltd. Şti.	Sorumlu Yönetici (Yarı Zamanlı)
2008-2009	Yeni Tadım Gıda Hayvancılık Otomotiv Petrol Ürünleri Tic. ve San. Ltd. Şti.	Sorumlu Yönetici (Yarı Zamanlı)
2005-2006	Doğan Gıda San. ve Tic. A.Ş	Laboratuvar Sorumlusu
2005	Erzurumlular Gıda Paz. Tic. Ltd. Şti.	Kalite ve Laboratuvar Sorumlusu
2004	Ülker Ak Gıda	Staj / Kalite Sağlama Departmanı / 30 İş Günü
2004	Balaban Gıda (Ülker Fason Üretimi)	Staj / Kalite ve Laboratuvar Bölümü / 10 ş Günü

ESERLER

1. Uluslararası Marmara Sosyal Bilimler Kongresi IMASCON Güz 2019 *"Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Kalite Yönetim Sistemi İle Farklılıkları ve SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı"* konulu bildiri sunumu ve yayını.