

MERMER SEKTÖRÜNÜN REKABET
ANALİZİ

Zehra SOYTEKİN

89766

YÜKSEKLİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİSTON MERKEZİ

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 1999



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

I- REKABET KAVRAMI	1
A) REKABETİN TANIMI VE KAPSAMI	2
1. Rekabetin Önemi	3
B) REKABETİN İŞLEVLERİ	4
1. Kaynak Dağılımı Fonksiyonu	5
2. Teknik Gelişmeyi Uyarma Fonksiyonu	5
3. Gelir Dağılımı Fonksiyonu	6
4. Tüketici Tercihlerinin Tatmini Fonksiyonu	6
5. Uyum Esnekliği Fonksiyonu	7
6. Ekonomik Gücü Kontrol Fonksiyonu	7
7. Politik Gücü Kontrol Fonksiyonu	8
8. Bireylerin Tercih ve Davranışlarında Özgürlük Sağlama	8
Fonksiyonu	
C) REKABETTEN BEKLENEN YARARLAR	8
1. Toplumsal Yararlar	9
2. Ekonomik Yararlar	9
3. İşletmeler Açısından Yararlar	10
D) REKABETİN ENGELLENMESİ VE REKABETİN SAĞLANMASINA	11
İLİŞKİN ÖNLEMLER	
1. Rekabetin Engellenmesi	12
a) Devletten Kaynaklanan Tehlikeler	12

b) Özel Ekonomik Birimlerden Doğan Tehlikeler	13
2. Rekabetin Korunması	14
II- REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI	15
A) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN TANIMI VE KAPSAMI	15
B) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN ARTIRILMASI	16
C) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN KAYNAKLARI	17
D) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ	18
1. Örgütsel Üstünlükler	18
2. İşlevsel Üstünlükler	19
3. Diğer İlişkilere Dayanan Üstünlükler	19
a) Rekabet Yönetimi	19
b) Rekabetin Temeli	19
c) Rekabetin Yeri	20
d) Rekabet Edilenler	20
III- İŞLETMELERDE REKABET ANLAYIŞININ GELİŞİM SÜRECİ	20
A) PAZARLAMA YAKLAŞIMI	21
B) STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI	22
C) DEĞER YARATMA YAKLAŞIMI	24
İKİNCİ BÖLÜM	
REKABET STRATEJİLERİ	
I- STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	26
A) STRATEJİ KAVRAMI	26
1. Portföy Stratejisi	27
2. İşletme Stratejisi	28
3. Fonksiyonel Stratejiler	28
B) STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	28
1. Stratejik Yönetimin Tanımı	29
2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	30
3. Stratejik Yönetim Süreci	31
a) Stratejilerin Geliştirilmesi	31
b) Stratejilerin uygulanması	32
c) Stratejilerin Değerlendirilmesi	32

II- REKABET STRATEJİLERİ	35
A) REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI	35
1. M. Porter'ın Jenerik Stratejileri	36
a) Düşük Maliyetle Pazar Liderliği	39
b) Farklılaştırma	40
c) Odaklaştırma	42
2. H. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi	43
a) Fiyat farklılaştırma stratejisi	44
b) İmaj farklılaştırma stratejisi	44
c) Destek farklılaştırma stratejisi	44
d) Kalite farklılaştırma stratejisi	45
e) Dizayn farklılaştırma stratejisi	45
f) Farklılaştırmama stratejisi	45
3. Kaynak Tabanlı Stratejiler	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE REKABET

I- KÜRESELLEŞME KAVRAMI	48
A) KÜRESELLEŞMENİN TANIMI VE KAPSAMI	48
1. Küreselleşme Süreci	49
2. Küreselleşme Olgusunun Özellikleri	50
3. Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı	51
4. Küreselleşme İle İlgili Teoriler	52
a) Küreselleşme İle İlgili Klasik Görüşler	53
b) Dolaylı Olarak Küreselleşme İle İlgili Teoriler	53
c) Yeni Küreselleşme Teorileri	53
5. Küresel Endüstrinin Unsurları	54
B) KÜRESELLEŞME EĞİLİMLERİ VE SONUÇLARI	56
1. Barış ve Demokrasiyi Tesis Etme	57
2. İletişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması	57
3. Rekabetin Giderek Artması	58
4. Verimlilik	58
5. Teknolojik Belirleyicilik	59

6. Çevre Kirliliği	59
7. Uluslararası İşbirliği	60
II- KÜRESELLEŞMENİN REKABET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	61
A) KAYNAKLARIN KÜRESELLEŞMESİ	62
B) PAZARLARIN KÜRESELLEŞMESİ	64
C) STRATEJİLERİN KÜRESELLEŞMESİ	67
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
TÜRKİYE'DE MERMER SEKTÖRÜNÜN REKABETÇİ	
ÜSTÜNLÜKLERİ VE SEKTÖRÜN REKABET ANALİZİ	
I. TÜRKİYE'DE MERMER SEKTÖRÜNÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ	71
A) SEKTÖRÜN GENEL ÖZELLİKLERİ	71
B) SEKTÖRÜN SORUNLARI	76
C) SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	78
II. KÜRESEL ÇEVRE ANALİZİ	80
A) DÜNYADA VE TÜRKİYEDE MERMER ÜRETİMİ	81
1. Dünya Mermer Sektöründe Üretim	81
2. Türkiye'de Üretim	85
B) DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MERMER TÜKETİMİ	88
1. Dünya Mermer Sektöründe Tüketim	88
2. Türkiye Mermer Sektöründe Tüketim	90
C) DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MERMER TİCARETİ	91
1. Dünyada Mermer Ticareti	91
2. Türkiye'de Mermer Ticareti	92
3. Başlıca Küresel Rakipler ve Pazarlar	95
III. ULUSAL ÇEVRE ANALİZİ	96
A) TEKNOLOJİK KOŞULLARIN ANALİZİ	96
B) POLİTİK VE YASAL KOŞULLARIN ANALİZİ	97
C) EKONOMİK KOŞULLARIN ANALİZİ	98
D) SOSYO KÜLTÜREL KOŞULLARIN ANALİZİ	98
IV. ULUSAL REKABET YAPISI ANALİZİ	99
A) REKABET YAPISI	99
B) ALICILAR	100

C) SATICILAR	100
D) PAZARA GİRİŞLER	102
E) İKAME MALLAR	102
V. SWOT ANALİZİ	103
A) SEKTÖREDEKİ ZAYIF YÖNLER	103
B) SEKTÖRDEKİ GÜÇLÜ YÖNLER	103
C) SEKTÖRDEKİ FIRSATLAR	104
D) SEKTÖRDEKİ TEHDİTLER	104
VI. TÜRK MERMER SEKTÖRÜ İÇİN REKABET STRATEJİLERİ	104
ÖNERİLERİ	
A) ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	104
B) REKABET STRATEJİSİ ÖNERİLERİ	106
SONUÇ	108
KAYNAKÇA	111



ÖZET

İkibinli yıllara girdiğimiz şu günlerde küreselleşme ve rekabet kavramları büyük önem kazanmıştır. Küreselleşme ile birlikte dünya küçülmüş; ülkeler ve sektörler açısından etkilene artmıştır. Bu aşırı rekabetçi yapıda ülkelerin ve sektörlerin ayakta kalabilmesi için bir takım rekabet stratejileri ortaya konarak, sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur. Bu çalışmamızda küreselleşme ve rekabet stratejileri çerçevesinde Türk Mermer Sektörü ele alınmış ve rekabet analizi yapılarak çözüm önerileri ortaya konulmuştur.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde rekabet ve rekabet üstünlüğü kavramları üzerinde durulmuş, getireceği faydalar ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde rekabet stratejileri çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Üçüncü bölümde küreselleşme ve küreselleşmenin rekabete etkisi ele alınmıştır. Küreselleşmenin kaynaklara, pazarlara ve işletme yönetimlerine, stratejilere ne gibi etkiler oluşturduğu incelenmiştir.

Dördüncü bölümde küresel pazarda yer alan Türk Mermer Sektörünün rekabet analizi yapılarak sorunlarına çözüm önerileri sunulmuştur.

ABSTRACT

Today, when we are entering into the year 2000, the concepts of globalization and competition have gained great importance. With the emerge of globalization, the world became smaller and globalization had a great influence on most of the countries and sectors. As it is too difficult for these countries and sectors to stand such excessive competition, there have been made some suggestions to solve the problem. In this work, our main concern will be the Turkish Marble Sector regarded in the framework of globalization and competition strategies and we will analyze competition by suggesting solutions to the problem.

This work is divided in to four chapters:

In the first chapter, we will focus on the concepts of competition, superiority of competition and their advantages.

In the second chapter, strategies of competition are examined in detail.

In the third chapter, we will deal with globalization and its effects both on competition and on sources, marketing, business manegement and strategies.

Finally, in our fourth chapter, we will analyze Turkish Marble Sector competing in the global market and suggest solutions to the problem.

Tez Danışmanı

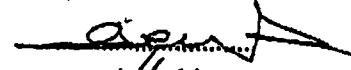
: Yrd. Doç. Dr. Meral AFİKOĞLU

İmza

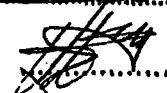


Jüri Üyeleri

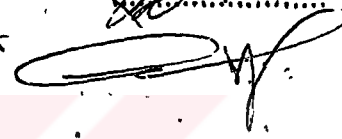
: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN



Prof. Dr. Hüseyin BAYRAKLI



Yrd. Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA



Zehra SOYTEKİN'in "Mermer Sektörünün Rekabet Analizi"
başlıklı tezi 29/12/99 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve
Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim / Anasanat
dalında, Yüksek Lisans/Doktora / Sanatta Yeterlik tezi olarak değerlendirilerek kabul
edilmiştir.



Enstitü Müdürü

Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanması sırasında değerli görüş ve eleştirileri ile büyük katkılarda bulunan, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Meral AŞIKOĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Sayın Belkıs ÖZKARA'ya; tezin verilerinin hazırlanmasında büyük destekleri olan ALIMOĞLU Mermer Sanayi ve Ticaret A.Ş. yöneticilerine, Afyon Ticaret ve Sanayi Odası yetkililerine ve her zaman yanımda olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Zehra SOYTEKİN

ÖZGEÇMİŞ

ZEHRA SOYTEKİN

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEKLİSANS

EĞİTİM

**Lisans : 1992 Anadolu Üniversitesi, Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
(İİBF) Maliye Bölümü**

Lise : 1985 Afyon Lisesi Matematik Bölümü

İŞ / İSTİHDAM

**1996 : Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek
Yüksekokulu**

**1994 : Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Emirdağ Meslek
Yüksekokulu**

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri ve Yılı : Afyon 24 Mart 1968

Cinsiyet : Bayan

Yabancı Dil : İngilizce

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Yönetim anlayışı, yönetimde kontrol fonksiyonun değişim süreci	68
Tablo 3.2. Geleneksel ve yeni örgüt yapılarının karşılaştırılması	69
Tablo 4.1. Mevcut Durum	72
Tablo 4.2. Çalışan ocakların iller düzeyinde dağılımı	73
Tablo 4.3. Blok üretiminin ve taş türünün illere göre dağılımı	74
Tablo 4.4. Türkiye'deki ocakların genel durumu	75
Tablo 4.5. Bölge ve yerleşim yerlerine göre ulusal üretim	82
Tablo 4.6. Dünya hammadde işleme (000 ton) 1997	83
Tablo 4.7. Sınıflara göre son kullanımlar silis ve kumtaşı 1997	84
Tablo 4.8. Sınıflara göre son kullanımlar (kalker taşları) 1997	84
Tablo 4.9. İşlenmiş taşların yüzdesel ihracat kotaları 1997	85
Tablo 4.10. Türkiye mermer üretimi	87
Tablo 4.11. Önemli ülkelerde tüketim dağılımı, 1997 (ton)	89
Tablo 4.12. Türkiye'de mermer ve oniks mermer tüketimi (DPT, 1994)	90
Tablo 4.13. Miktar olarak dünya ticareti ana ihracatlar (1997)	91
Tablo 4.14. Miktar olarak dünya ticareti ana ithalatlar (1997)	92
Tablo 4.15. Türkiye'nin madde bazında mermer ihracatı	93
Tablo 4.16. 1986-1994 yılları arası Türkiye Mermer İthalatı (KOSGEB 1994)	94
Tablo 4.17. 1986-1994 yılları arası Türkiye ihracat değerleri	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim	30
Şekil 2.2. Stratejik yönetimin süreci ve uygulama safhaları	34
Şekil 2.3. Endüstriyel rekabeti belirleyen rekabet güçleri	38
Şekil 3.1. Küreselleşme süreci	50
Şekil 3.2. Dünya çapında bir örgütün yapısı	56
Şekil 3.3. Küreselleşmenin kritik unsurları	61
Şekil 3.4. Değişen örgüt yapısı	68
Şekil 3.5. Yöneticilerin değişen profilini etkileyen gelişmeler	70

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

I- REKABET KAVRAMI

Bir piyasa sisteminin “varlık ve etkinliği” için hiçbir başka unsur “rekabet” kadar stratejik bir öneme sahip değildir. Piyasa sisteminin varlığı piyasalar değil, aksine rekabet olarak kabul edilmektedir.¹ Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak tanımlanmaktadır.² Bir başka kaynaktan bağımsız olarak hareket eden ve çeşitli yollarla birbirlerine üstünlük sağlamaya çalışan iki ya da daha çok tarafın gösterdikleri çaba rekabet olarak ifade edilmektedir.³ Günümüzde artan dünya ticaret hacmiyle birlikte pazar payını büyültme ve uluslararası rekabeti artırma çabaları hızlanarak sürmektedir.⁴ İşletmelerin varlıklarını devam ettirmek ve ayakta kalabilmek amacıyla rekabetçi bir yapılanmaya gitmeleri zorunluluk haline gelmiştir.

Rekabetçi yapılanma, sürekli yeni fırsatların araştırılarak daha yüksek bir rekabet avantajına sahip olmanın bir ölçüsü olarak görülmektedir. Bu yapılanma sonucunda işletmenin iç ve dış çevre koşullarındaki değişimlerin takibiyle yeni fırsatların aranması, tehlikelerden korunulması ve oluşabilecek yeniliklere uyum sağlanacağı belirtilmektedir.⁵

¹ Hüsnü ERKAN, *Sosyal Piyasa Ekonomisinin Rekabet Boyutu* (İzmir, Aralık 1992), s.7.

² A.Güldem CERİT ve diğerleri, “Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayiine Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım”, 3. *Verimlilik Kongresi* (MPM Yayınları, No:599, Ankara, 1997), s.177.

³ Rıdvan KARALAR *Yönetmel Ekonomisi* (Genişletilmiş 3. Baskı, Ant Yayıncılık, Eskişehir, 1996), s.294.

⁴ Gül GÖL, *Gümrük Birliği'ne Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri* (TGİD, TÜSİAD, Nisan 1986), s.28.

⁵ Belkıs ÖZKARA, “Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, 4. *Ulusal Kalite Kongresi* (Kalder Yayınları, İstanbul, 8-9 Kasım 1995), s.323.

A) REKABETİN TANIMI VE KAPSAMI

Gerek ekonomik yaşamda ve gerekse sosyal yaşamda rekabet olgusu karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin bakış açısına göre farklı tanımlamaları mevcuttur. Günlük dilde rekabet rakip olmak şeklinde ifade edilir. Buradaki kavram, sadece çok sayıdaki alıcı ve satıcının bulunduğu ve hiçbirinin tek başına piyasayı etkileme gücüne sahip olmaması durumunu ifade etmektedir.⁶ Rekabet birden çok kişi veya birim arasında ortaya çıkan bir yarıştır. Bu yarış günlük yaşamın çarpıcı birkaç alanında kendini göstermektedir. Rekabet yarışı, birden çok taraf arasında bir zaman süreci içinde ortaya çıkan dinamik bir olgu olarak ifade edilmektedir.⁷

Rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilindiği durumlarda, bunu belirleme yoludur şeklinde tanımlanmaktadır.⁸ Ekonomi bilimi açısından rekabet, iki farklı anlam taşımaktadır. Bir yandan alıcı ve satıcıların davranışları, diğer yandan da alıcı ve satıcıların faaliyet gösterdikleri piyasa yapısı ile ilgilidir. Adam Smith'e göre rekabet, "Teşebbüslerin kar elde etmek için, diğerlerinin faaliyetlerini zorlaştırması" olarak tanımlanmıştır. Rekabet "kişileri bilgi ve becerilerinin tümünü kullanmaya teşvik eden, bir yol" olarak da bilinir.⁹ Kişilerin tamamını yetenekleri doğrultusunda teşvik etmekte toplumsal bir kazançtır. Bu sayede hem en iyi olan tespit edilmekte, hem de toplumsal rekabet işlemleri arasındaki bir yarış olarak kabul edilmektedir. Bu yarışta da yarışın bir kulvarı mevcut olup, kulvarda yarışan işletmelerin gücü ve yeteneği yarışın birincisini ya da öncüsünü belirleyecektir.¹⁰

⁶ "Rekabet Hukuku Politikası, 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı" (Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Başbakanlık DPT Müsteşarlığı Yayın No:2365 Ankara, 1994), s.4-5.

⁷ ERKAN, a.g.e, s.7.

⁸ "7. Beş Yıllık Kalkınma Planı", s.4-5.

⁹ a.g.e., s.4.

¹⁰ Berrin YÜKSEL ve Belkıs ÖZKARA, *Afyon Mermer Sektörü'nün Rekabet Analizi* (Afyon 1999), s.5.

1. Rekabetin Önemi

İlkçağlardan beri bilinen rekabetin önemi Adam Smith ile birlikte farklı bir boyut kazanmıştır. Rekabeti temel alan liberal ekonomik felsefe, rekabet yolu ile piyasaların gelişeceği ve toplumsal refahın artacağını öngörmektedir. 18.yy. da yapılan çalışmalar, 19.yy.ın sonunda ilk Rekabet Kanunu'nun ortaya çıkışını sağlamıştır. İlk modern rekabet kanunu 1890'da ABD'de kabul edilmiştir. Bu kanunlaştırma hareketleri II. Dünya Savaşı sonrasında da devam etmiştir.¹¹ II. Dünya Savaşı ile 1970'lerdeki petrol krizi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası iş ortamının değişimine neden olmuştur. Bu değişiklikler neticesinde dünya pazarlarında rekabet, önceleri "düşük maliyet" anlayışı ile yapılırken, sonraları "kalite ile rekabet" anlayışı ile yapılmaya başlanmıştır.¹² Piyasaların düzenlenişi ve işleyişi rekabet süreci içinde gerçekleştiğinde piyasa sisteminin etkinliğinden bahsedilmektedir. Piyasa ekonomisinin esas unsuru dinamik rekabet süreci olup, rekabet sürecinin kaynağını, rekabet içindeki tarafların başarıma güdülerini çalışma ve çabaları oluşturmaktadır. Piyasada rekabet yarışının var olabilmesi için çok sayıda tarafın var olması gerekir. Ekonomideki rekabetçi taraflar kendileri ile ilgili planları ortaya çıkararak bu yarışa girerler. Rekabet içindeki ekonomik birimler bağımsız karar ve planlarının koordinasyonu, önce planların fiyatlara, sonrada planların uygulama aşamasında, fiyatların planlara uyum sağlama süreci içinde belirlenmektedir.¹³ Rekabetin çeşitli alanlarda önemi mevcuttur. Maliye ekonomisi açısından rekabet ticari hayatın temelini oluşturmada ve devletin politikalarının geliştirilmesinde temel veri olarak kullanılmaktadır.

Rekabetin kendiliğinden refah yaratıcı bir fonksiyona sahip olduğu ifade edilmektedir. Rekabetin kısıtlanması sonucu, sosyal refah kaybı ortaya çıkmaktadır. Burada devlet, dışsal maliyetten kaynaklanan refah azalması için etkin bir düzenleme yapmaktadır. Rekabetin piyasa etkileri ve siyasi yapı bakımından da önemli rolü mevcuttur. Şöyleki piyasada fiyat belirlenirken

¹¹ "7. Beş Yıllık Kalkınma Planı", s.3.

¹² Sabahat BAYRAK, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", *MPM Verimlilik Dergisi*, (Milli Produktivite Merkezi Yayını 1997/4), s.78.

¹³ "7. Beş Yıllık Kalkınma Planı", s.7.

bireysel tercihlerden çok toplumsal tercihlere bakılmaktadır. Toplumsal açıdan bakış ise ekonomik yararların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liberal ekonomistlere göre, rekabet ekonomik verimliliği sağlamada en etkin yol olarak tanımlanmaktadır. Buradaki verimlilik, sınırlı kaynakların en uygun şekilde kullanımı olarak ifade edilmektedir.¹⁴

Geçmişte dışa kapalı ekonomilerin ve rekabeti kısıtlayıcı uygulamaların olması uzun süre işletmelere rekabet olmayan ortamlar hazırlamıştır. Bu dönemlerde rekabetin itici gücü pazarı denetleme isteği olarak ortaya çıkmıştır. Buradaki rekabet anlayışı işletme yönlü olup işletmelerin çıkarları doğrultusunda genel olarak toplumu kullanmaya dayanmaktadır. Fakat zamanla rekabetin niteliği değişmiştir. Buna neden ise, dünyayı ekonomik ve siyasi açıdan ayıran bloklaşmaların çözülmesi, korumacılığın azalması, uluslararası ticaretin artması, rekabetin dengeli oluşmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin diğer ülkelerde kabul edilmesi olarak kabul edilmektedir.¹⁵ Artık işletmeler rekabetin giderek artan önemi karşısında çeşitli yollara başvurmalarıdır. Her işletme tüketicilerine değişik bir şeyler sunma amacını taşımaktadır. Son zamanlarda işletmeleri başarıya götüren faktörler arasında müşteriler ve rekabetçi yaklaşımların birlikte yürütülmesi dikkati çekmektedir. Rekabetçi bir yapılanma için fiyat üstünlüğü , farklılaştırılmış ya da geliştirilmiş mal üstünlüğü gibi kriterler dikkate alınmaktadır.

B) REKABETİN İŞLEVLERİ

Etkin bir rekabet ortamı, piyasadaki fırsat ve risklerden oluşmaktadır.¹⁶ Günümüzde rekabette öncü olabilmek için ise, geleneksel ölçütler dışında, müşteriler için farklı değerlerin sunulması gerekmektedir. Kalite, maliyet ve kaynak yeterliliği kabul edilen ölçütler arasında yer almaktadır.¹⁷ Piyasadaki girişimcilerin hangi tür mal ve hizmet üretecekleri, hangi miktar ve kalitede

¹⁴ a.g.e. s.9

¹⁵ Belkis ÖZKARA, "Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi ,İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:7, Sayı 1, (1997), s.47-48.

¹⁶ ERKAN,a.g.e, s.20.

¹⁷ YÜKSEL ve ÖZKARA, a.g.e, s.5.

sunacakları konusunda özgür olmaları gerekmektedir. Fakat bu özgürlükleri rekabet çerçevesinde sınırlandırılmıştır. Rekabetin fonksiyonları şu şekilde belirtilmektedir:¹⁸

1. Kaynak Dağılımı Fonksiyonu

Ekonomik kaynaklara sahip olan işletmelerin bu kaynakları rekabet yoluyla etkin ve karlı bir şekilde kullandıkları görülür. Merkezi bir planlamanın kaynak dağılımı fonksiyonunda daha az önem taşıdığı görülmektedir. Hiçbir ekonomik sistem tamamen mükemmel değildir. Ekonomik sistemlerde hangisi olursa olsun kaynakların yanlış dağıtıldığı ve aşırı kapasitelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tür bozukluklar genelde rekabet koşullarının etkin işlemediği dönemlerde ortaya çıkmaktadır.

2. Teknik Gelişmeyi Uyarma Fonksiyonu

Teknolojik değişimler ve verim artışları hem mal, hem de hizmet üretiminde rekabet gücünün temel belirleyicisi olmaktadır.¹⁹ İşletmelerin finansal veya teknolojik üstünlükleri rakipleri tarafından kolaylıkla elde edilebilmektedir.²⁰ Teknolojik gelişmeleri izleyen işletmeler bulundukları süre içinde tekel karı elde etme fırsatı yakalarlar. Bu fırsat ancak piyasada tüketiciye ilk defa sunulacak ürünün ya da hizmetin ilk üreticisi konumunda iken gerçekleşmektedir. Bu durumda rakip işletmelerde harekete geçmektedirler. Pazardan pay almak isteyen işletmeler ya yeni malı taklit etme ya da malın üretim iznini (lisans) alma yolunu tercih etmektedirler. Böylelikle geçici olan tekel durumu ortadan kalkarak, piyasa süreci yeniden işlemeye başlayacaktır. Bu şekilde piyasalar birbirini izleyerek hareket etmektedirler. Sonucunda da rekabet buluşlar, yenilikler ve taklitler şeklinde teknolojik gelişme için uyarı aracı rolünü

¹⁸ ERKAN, a.g.e, s.20.

¹⁹ Gülten KAZGAN, *Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri* (Bilimsel Sorunlar Dizisi, 2. Basım, Nisan 1995), s.260.

²⁰ Bilçin TAK, "Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Bir Yaklaşım ve Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisini İrdeleyen Bir Alan Araştırması", *IV Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (Armoni Yayınevi, Ankara, 1997), s.215.

göstermektedir.²¹ Rekabet sayesinde rakipler arasında stratejik iş birliği yapılanmaları gerçekleşmektedir. Rekabet sonucu tek başına teknoloji yaratma maliyetini gerçekleştiremeyen işletmeler karşılıklı çıkarları doğrultusunda teknoloji oluşturma sürecinde, teknolojiyi paylaşarak birbirlerini tamamlayacak değerleri bir araya getirmek suretiyle bir yapı ortaya çıkarmaktadırlar.²² İşletmeler bu yapılar sayesinde kimi zaman AR-GE çalışmalarını birlikte yapmaktadırlar. Kimi zamanda teknolojilerini birbirleriyle takas ederek istikrarın olmadığı ortamlarda bile yaşama ve rekabet şansına sahip olmaktadır.

3. Gelir Dağılımı Fonksiyonu

Etkin rekabetin gelir dağılımı için bir ölçüt olduğu ifade edilmektedir. Etkin rekabetin temeli ekonomik başarının ödüllendirilmesidir. Bu sayede verimli olan işletmelerin daha yüksek karlar ve gelirler elde edeceği kuşkusuzdur. Gelirin yalnızca piyasa koşullarında belirlenmesi yeterli görülmemektedir. Aynı zamanda sosyal güvenlik ve eşitlik amacına dayalı olarak sosyal politika açısından dağılımı gerekmektedir.²³

4. Tüketici Tercihlerinin Tatmini Fonksiyonu

Tüketiciler birçok işletmenin kendilerine sunduğu çeşitli mallar arasından seçim yapma şansına sahiptirler. Temelde rekabet ortamı, tüketicilere alması olanakların elverişli kılınmasını sağlamaktadır.²⁴ Piyasa ekonomisinde üretilen hizmet ve ürünlerin cinsi, miktarı ve kalitesine ilişkin en son karar vericiler, tüketiciler olmaktadır. Bugün piyasadaki mal çeşidinin çokluğunun nedeni etkin rekabettir.²⁵

²¹ ERKAN, a.g.e, s.21.

²² Bülent AYBAR, "Global Ekonominin Değişen Dinamikleri ve Türk İşletmelerinin Global Pazarlarda Rekabet Şansı Üzerine", *I.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, C:22, S.2 (Kasım 1993), s.35.

²³ ERKAN, a.g.e, s.22.

²⁴ KARALAR, a.g.e, s.294.

²⁵ ERKAN, a.g.e, s.22.

Geçmişte müşterilerin ürünlerle ilgili şikayetleri ya da iadeleri olmadığı müddetçe müşterinin memnun olduğu kabul ediliyordu. Günümüzde ise müşterileri tatmin süreci, tüketicilerin tepki vermelerini beklemeden çok daha önceden gerçek arzu ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve yerine getirilmesi olarak algılanmaktadır. Şu anda piyasaya hükmedenlerin üreticiler değil, tüketiciler olduğu kabul edilmektedir. Tüketiciler artık ürünlerini belirleyen kişiler olarak görülmektedir. Müşteri tatminine yönelik standartlarda son on yıl içinde gelişmeye başlamıştır. Rekabet ortamında işletmeler tüketicilerin ürünün kalitesinden, fiyatından, tesliminden ve verilen hizmetten duydukları memnuniyeti sağlamakla yetinmemektedirler. Artık müşterilerin yeni beklentilerini değerlendirmeye yönelik standartlar geliştirmeye başladılar. Amaç müşteri odaklılık olarak belirtilmektedir.²⁶ Günümüzde hızla ilerleyen teknolojik gelişme ve küreselleşme sonucunda artık müşteri tatmini de yeterli görülmemektedir. Bir adım daha atılarak müşteriler de üretim ve hizmet sürecine dahil edilerek, müşteri istek ve ihtiyaçları en başta tespit edilmektedir.

5. Uyum Esnekliği Fonksiyonu

Kaynakların optimal dağılımı ve verimli alanlara sürekli yönlendirilmesi etkin rekabet ile gerçekleşecektir. Kaynaklar bir yerden diğer bir alana taşınırken taşıma masraflarının elde edilecek kardan düşük olması istenir. Bu durumda kaynaklar arasındaki uyum esnekliği kaynakların etkin dağılımını sağlarken, bu esnekliğin bulunmaması kaynakların yanlış dağılımına neden olacaktır.

6. Ekonomik Gücü Kontrol Fonksiyonu

Piyasadaki rekabetin etkinliği, ekonomik gücün kontrol edilmesiyle anlaşılmaktadır. Ekonomik güç bazı hallerde piyasaya zarar, bazı hallerde yarar getirebilmektedir. Örn: işletmelerin geçici bir süre getirdikleri yenilikle tekel gücü elde ederek, sağladığı kardan yararlanması piyasa sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Fakat bu tekeller sürekli güç yapılan haline gelmeye

²⁶ Gülşen DEMİREL, "Müşteriye Yakınlık", *Gurulardan Yönetim Taktikleri, Capital Dergisi*, s.68.

başladıkları zaman olumsuz etki yapacaktır. Yasalarla korunmayan ekonomik güçlerin daha yaratıcı, girişken ve etkin oldukları görülmektedir. Rekabet bu şekilde ekonomik gücü kontrol etmektedir.²⁷

7. Politik Gücü Kontrol Fonksiyonu

Piyasa mekanizması altında devlet tamamlayıcı bir role sahiptir. Devlet mümkün olduğunca her yerde ve her zaman önceliği özel sektöre bırakmakta, ancak özel girişim ve piyasa mekanizması istenen sonuçları oluşturamadığı zaman müdahalede bulunmaktadır. Etkin rekabet koşullarında devletin müdahale etmediği görülmektedir. Başlangıçta devlet müdahale söz konusu olduğunda bunun zorunlu olup olmadığını dikkate almak durumundadır.

8. Bireylerin Tercih ve Davranışlarında Özgürlük Sağlama Fonksiyonu

Etkin rekabet girişimcilere maksimum davranış ve seçim özgürlüğü sağlamaktadır. Bu özgürlük aynı zamanda da bir değer göstergesidir. Bu değer temel insan hakları içinde yer alan bireyin davranış özgürlüğünü ifade etmektedir.²⁸ İşletmeler arasındaki rekabet, piyasadaki pazarları bölümlendirmiştir. Artık tüketicilerin bilgi düzeylerinin artması, bilinçli ve daha seçici hale gelmeleri, hizmet beklentilerinin yükselmesi bireylere sağlanan tercih ve davranış özgürlüğüne dayandırılmaktadır.

C) REKABETTEN BEKLENEN YARARLAR

Ekonomik hayatın belirlenmesinde rekabet ayrı bir önem taşır. Başlangıçta rekabetin ekonomik bir olay olması nedeniyle ekonomik sonuçlarına bakılırken, ekonomik gereklerin yanında, sosyal ve ahlaki

²⁷ ERKAN, a.g.e, s.23.

²⁸ ERKAN, a.g.e, s.24.

değerlerin de etkin olduğu görülmeye başlanmıştır. Rekabetten beklenen yararları üç grupta toplayabiliriz:²⁹

1. Toplumsal Yararlar

Rekabeti gerçekleştirmek ve korumaya yönelik her rekabet hukuku kuralının temelinde tüketicinin korunması düşüncesi vardır. Rekabetin üretim verimliliğini ve teknik gelişmeleri özendirerek, tüketicilerin daha az para ödemeleriyle korumayı sağladığı ileri sürülmektedir. Tarih boyunca tüketicilerin korunmaları ile rekabet şartlarına uyulma bir bütün olarak ele alınmıştır. Kanunu düzenleyenler piyasalara ilişkin ilk düzenlemeleri yiyecek, giyecek,... gibi tüketicilerin temel ihtiyaç maddeleri piyasalarında rekabetin teminini sağlamaya çalışmışlardır. Amaç tüketicilere piyasa fiyatı üzerinde bedel ödettirilmesine engel olunmasıdır.

Rekabet sosyal yaşamdaki gelişmeleri teşvik etmektedir. Piyasada yer alan firmaların yenilikleri, daha kaliteli ve ucuz malları ortaya çıkarmasını sağlamaktadır. Rekabet ekonomik hayatta yer alırken, toplumunda menfaatlerini gözardı etmemelidir. Rekabetin olduğu piyasa ekonomik gücün tek bir elde toplanmasını önleyerek, rekabet gücünü toplumda yaygınlaştırmasına yardımcı olmaktadır. Ekonomik konulardaki tercihlerin tüketiciler tarafından yapılmasını sağlamaktadır. Rekabet ekonomik etkinliği topluma yayarak adil bir toplumun oluşmasına katkı yapacaktır. Kartel ve tekellerin faaliyetlerini ortadan kaldırılarak karar verme ve sorumluluğun tek elde toplanması engellenmiş olunacaktır. Rekabetin sosyal bakımdan diğer bir etkisi de seçme ve fırsat özgürlüğünü tam olarak sağlamasıdır.

2. Ekonomik Yararlar

Adam Smith'den beri bütün liberal ekonomistler, rekabetin ekonomik verimliliğin temininde en etkili yöntem olduğunu kabul etmektedirler. Verimlilik

²⁹ “7. Beş Yıllık Kalkınma Planı”, s.10-12.

en genel anlamıyla üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Girdiler, "emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilgi" yi kapsamaktadır. Verimlilik bazen aynı çıktıyı daha az maliyetle (girdi fiyatlarında değişme olmadığı varsayımıyla) üretmek ya da aynı girdi maliyetiyle daha fazla ürün elde etmek olarak da tanımlanmaktadır.³⁰ Bugün için rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin verimliliği inşa ederek, bunun için sürekli geliştirici tedbirleri almaları gerekmektedir.

Rekabetin en önemli ekonomik yararlarından biri, üretimde verimliliğin teminidir. Rekabetin teşebbüsleri daha ucuza üretim yapmaya, yani daha az kaynak kullanımı ile üretim yapmaya yönelttiği belirtilmektedir. Bir yerde işletmelerin daha az kaynak tüketimine yönelmeleri de rekabet sonucunda gerçekleşecektir. Rekabet üretimde verimliliği sağlamakla beraber, bazen de rekabeti kısıtlayıcı yollarla bu verimlilik azaltılmaktadır. Rekabeti kısıtlayıcı yollardan ilki işletmelerin piyasaya egemen güç olarak girip, diğer firmaları piyasadan çekilmeye zorlamalarıdır. İkincisi piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin aralarında anlaşarak rekabeti kısıtlamalarıdır. Üçüncüsü ise aynı ya da farklı seviyede faaliyet gösteren teşebbüslerin tek bir kişilik altında birleşmeleridir. Birleşme tekel ve rekabeti kısıtlayıcı anlaşmaların arasında sayılmaktadır.³¹

3. İşletmeler Açısından Yararlar

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, diğer işletmeler karşısında rekabet edebilme güçlerine ve üstünlüğüne bağlıdır. Her alanda meydana gelen değişimler rekabet alanında da rekabetin kural ve ölçülerini etkilemektedir. ³² Geleceği bugün olarak kabul eden firmalar, müşterilerine daha çok avantaj sağlayarak rekabet etmektedirler. Rekabet sonucunda işletmeler,

³⁰ Aykut Lenger, "Verimlilik Kavramında Sorunsal Çıkış Veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi", *Verimlilik Dergisi* (1997/4), s.50.

³¹ "7.Beş Yıllık Kalkınma Planı", s.16.

³² ÖZKARA, a.g.e, s.47.

müşterilerinin maliyetlerinde indirimlerine ışık tutmaktadırlar. Böylelikle firmalar, kar marjlarını artırır, pazardan daha fazla pay almaya başlarlar. Bunu gerçekleştirirken işletmelerin mal ve hizmetlerinin müşteri üzerinde bıraktığı rekabet izlenimine ve bunların fiyatlarına yansımaya önem vermektedirler. Rekabet eden işletmeler, müşterilerinin rekabetlerini, kendi rekabetleri sayarak geleceği yakalamaya çalışırlar.³³

Rekabet işletmeler için pek çok avantajlar getirmektedir. Rekabet eden firmalar, dünya çapında büyüüp geliştikçe rekabeti yeni ve gerçekçi düzeylere getirerek, basit üreticiler satıcı ve alıcı olma yerine, rekabet ivmelerini müşteri lehine uygulayacaklardır. Liderlik daha uzlaşıcı konuma gelecektir. Pazarlar artarak uzmanlaşıp, rekabete verilen önem ile pazarlara daha iyi nüfuz edecek, müşterilerin rekabetini genişletmeye çalışacaklardır. Kazancın artması için ürün yerine, müşteriye yönelik rekabet yöntemleri hazırlanmaya çalışılmaktadır. Bu stratejilerle işletmelerini yönetenler rekabet sayesinde büyük çıkarlar elde edebileceklerdir.³⁴

D) REKABETİN ENGELLENMESİ VE REKABETİN SAĞLANMASINA İLİŞKİN ÖNLEMLER

Rekabet ile korumacılığın birbirine zıt iki kavram olduğu görülür. Korumacılık politikası uygulandığında, kaynakların ekonomik şekilde kullanımının mümkün olmadığı görülmektedir. Korumacılık politikasında rekabet önlenmekte, aynı zamanda da etkin olmayan faaliyetlerin yürütülmesine ve başarılı gösterilmesine izin verilmemektedir.³⁵

³³ Mack HANNAN, *Yarının Rekabeti*, Çeviren:Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin (İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996), s.15-16.

³⁴ HANNAN, a.g.e, s.25-26.

³⁵ Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler* (Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:2, İ.İ.B.F. Yayın No.2 Eylül 1993), s.17.

1. Rekabetin Engellenmesi

Rekabet, sınırsız ve ölçüsüz bir yarış olarak kabul edilmemelidir. Bu şekilde kabul edildiği takdirde rekabet ekonomide kargaşa, koordinasyonsuzluk, haksızlık ve dengesizlik ifadesine ulaşacaktır.³⁶ Rekabete yönelik tehlikeler iki grup tarafından oluşturulmaktadır.

a) Devletten Kaynaklanan Tehlikeler

Katı anlamdaki devlet faaliyetlerinin, özel ve tüzel kişiler üzerinde rekabet sürecinin çeşitli yollarla engellendiği ifade edilir. Örneğin, ticaret politikasında her türlü tarife dışı engel ithalatın mevcut veya potansiyel rekabet gücünü azaltmaktadır. Döviz kurlarına ilişkin para politikası ise ihracat ve ithalatta rekabeti etkilemektedir. Vergi politikasında, vergi rekabeti sınırlandıran bir araç olarak kullanılmaktadır. Örn: Büyük işletmeleri destekleyerek, piyasa ekonomisinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli rolünü ihmal eden bir vergi politikası uygulaması gibi, yine şirketler arası birleşmeleri teşvik ederek büyük işletmeleri koruyup, yeni işletmelerin kurulmasını engelleyen bir yapı politikası da etkin rekabeti sınırlamakta veya bozmaktadır. Rekabet politikasının kendisinin dahi bazı durumlarda rekabet üzerinde kısıtlayıcı etkiler yaratabilmektedir. Bazı ülkelerin yasalarında ekonominin belli sektörleri rekabet yasası dışında bırakılmışlardır. Örn: Bankacılık, sigortacılık ve tarım sektörleri.

Bir başka açıdan devlet, rekabete bilfiil müdahale yanında, tekelci bir ortamda ya da diğer alıcı ve satıcılara rakip olarak mal alım satımına da giderek yani ticari faaliyetler yoluyla da engellemeye gidebilir. Devlet piyasaya hizmet satıcısı olarak girip, rekabeti olumsuz yönde etkileyebilir. Örn: Telekomünikasyon alanında yasal bir tekelin, tekelci gelirleri ile yasal sınırlarını genişletmesi ve komşu alanlara koyması gibi yine devlet alıcı olduğu durumlarda satıcılar arasında ayrımcılığa gidebilmektedir.

³⁶ Muammer TEKEOĞLU, "Türkiye'de Serbest Rekabeti Engelleyen Kurumsal Faktörler", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:2, Sayı:12 (Kasım-Aralık 1998), s.30.

b) Özel Ekonomik Birimlerden Doğan Tehlikeler

Rekabet kendi kendini sürdürebilen bir süreç değildir. Rakip işletmeler başarısızlık riskini ortadan kaldırmak için özellikle tüketiciler aleyhine rekabeti sınırlandırma eğilimine gitmektedirler. Rekabet hem ekonomik yaratıcılığı ve hayal gücünü, hem de ortaya çıkabilecek risklerden kaçınmak için yeni yolların keşfedilmesini de doğurmaktadır. Rekabet sınırlamalarının en yaygın tipi rakipler arası anlaşmaya dayalı "kartel"lerdir.³⁷ "Kartel aynı üretim dalındaki girişimcilerin rekabeti ortadan kaldırmak ya da azaltmak yoluyla pazarı etki altında bırakmak üzere ve bağımsız hukuksal varlıklarını koruyarak birleşmeleridir" şeklinde tanımlanır.³⁸ İşletmeler yatay birleşmelere de gidebilmektedirler. Böylelikle belli işletmeler veya bir grup işletme belli alanları, ülkeleri, hatta kıtaları aralarında paylaşabilmektedirler. En iyi belgelenmiş kartellerden kinin karteli, bu tür alanlar için "av sahaları" deyimini kullanmıştır. Bu şekilde kartel sözleşmesinde olan işletmeler hiçbir rekabetle karşı karşıya gelmeden tekel olmanın avantajlı konumunu sürdürmektedirler.³⁹ Kartel anlaşmalarının yasaklanması tröst adı verilen birleşmelerin yaygınlaşmasına yol açmaktadır.⁴⁰ Yatay birleşmeler yanında bazen işletmeler dikey birleşme anlaşmalarına da gitmektedirler.

Dikey bütünleşme, belli bir üretim ya da satış süresinde birbirini tamamlayan işletmeler arasında gerçekleşen işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Dikey doğrultuda bütünleşme, işletmelerin hammaddelerin nicelik, nitelik ve özellikleri üzerinde denetim sağlama isteklerinden doğmaktadır. Aynı zamanda daha iyi bir pazar payına kavuşmak, rekabette üstün gelmekte dikey bütünleşmenin nedenleri arasında sayılmaktadır.⁴¹ Rekabete yönelik bir diğer tehlike piyasa gücünün rekabete açık veya yeteri kadar açık olmamasıdır. İşletmeler diğer işletmeleri kabul etmek durumunda bırakacak şekilde piyasa faktörlerini değiştirme gücüne sahip oldukları zaman devlet müdahale ederek

³⁷ ERKAN, a.g.e, s.25-28.

³⁸ Rıdvan KARALAR, *İşletme Temel Bilgiler İşlevler* (Düzeltilmiş 6. Baskı, Eskişehir, 1997), s.168.

³⁹ ERKAN, a.g.e, s.29.

⁴⁰ KARALAR, a.g.e, s.174.

⁴¹ KARALAR, a.g.e, s.162.

rekabet ortamını sağlamak zorunda kalmaktadır. Örn: Bir işletme sahip olduğu olağanüstü zengin kaynakları kullanarak, damping fiyatlarında satış yaparsa, böylelikle diğer işletmeleri piyasadan çekilmeye zorlayacaktır. Yapılan boykotlarda rekabet karşıtı yaygın uygulamalardandır. Potansiyel iş ortakları arasındaki meydana gelen haksız ayrımcılıklarda rekabet karşıtı olaylardır.⁴² Rekabet açısından tehlikeli olan bir başka unsurun iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelip, ortada bir tek işletmenin kalması şeklindeki tam birleşme (füzyon) olduğu ifade edilmektedir. Başlangıçta bağımsız olan iki işletme füzyon sonrasında piyasadaki rakip firma sayısını azaltacaktır. Bu tür birleşmelerde esas amacın pazarda tekel durumunu oluşturmak olduğu vurgulanmaktadır.⁴³ Dikey ve çapraz-yığılmalı füzyonların rekabet sürecine az olmakla beraber ciddi olumsuz etkileri bulunmaktadır. Her şeyden önce işletmeler bu tür birleşmelerde ya farklı coğrafi bölgelerde, ya da farklı ürün piyasalarında bulunmaktadır. Bu tür birleşmeler ortaklarına kaliteli ve ucuz kaynak sağlarken, özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerin bulunduğu piyasalarda rekabeti önemli ölçüde tehdit etmektedir.⁴⁴

2. Rekabetin Korunması

Rekabetin düzenleyici rolü vardır. Şayet rekabet sağlıklı işlerse ve piyasadaki ürünler uygun fiyatlarda satılır, işletmeler makul karlar elde ederler. Rekabetçi fiyatlarda ürün üretmeyen firmalar iş yaşamından çekilirler.⁴⁵ Rekabetin özel ekonomik birimlerce sınırlandırılmasının önlenmesinde ya özel birimler ya da devlet görevlendirilebilir. Her ülkenin kendi yasalarına göre düzenlemeler getirilmektedir. Özel ekonomik birimler yol açılan zarar ve ziyanın giderilmesi için dava açma hakkına sahiptirler. Ayrıca para cezası ve idari kovuşturma uygulamalarına başvurulabilmektedirler. Rekabeti sınırlandırıcı anlaşmalara gidilmesi boykotlara ve ayrımcı davranışlara girişilmesi, para cezası uygulamalarını gündeme getirmektedir. Egemen piyasa gücünü kötüye

⁴² ERKAN, a.g.e, s.23.

⁴³ KARALAR, a.g.e, s.175.

⁴⁴ ERKAN, a.g.e, s.24.

⁴⁵ ŞAN ÖZ-ALP ve diğerleri, *Genel İşletme* (3. Baskı, A.Ü. İktisat-İşletme Fakülteleri, T.C. A.Ü. Yayınları No:931, Eskişehir, Haziran 1998), s.421.

kullanma, rekabet karşıtı gibi oluşumların sonucu ise, idari kovuşturmalara götürmektedir.⁴⁶ Hükümetin düzenleyici rollerinden biride rekabetin korunmasını sağlamaktır. Etkin rekabetin varlığı ancak olumlu yönde geliştirilmesi ve devlet tarafından da korunmasına bağlıdır. Ülkemiz serbest piyasa ekonomisini benimsemiştir. Serbest piyasa ekonomisinde devletin iş yaşamına müdahalesi en aza indirgenmektedir. Böyle bir ekonomik yapının kazanılabilmesi için devletin işletmelerin rekabetini sağlayacak yasalar çıkarması gereklidir. Aksi halde birkaç büyük işletme piyasaya egemen olabilecektir. Türkiye de rekabetin düzenlenmesine ilişkin yasa 1994 yılının Aralık ayında çıkarılmıştır. Rekabet yasasının amacı, işletmelerinin gizli ve açık anlaşmalarla ortak hareket etmesini, piyasada hakim durumda olan işletmelerin keyfi uygulamalarını ve pazar dengesini bozacak işletme birleşmelerini kontrol altına almaktır. Bu konuda rekabet kurulu yetkili kılınmıştır. Rekabet Kurulu on beş kişiden oluşmaktadır. Beş üyesi hükümet tarafından, geriye kalan on üyenin altısı kurumun göstereceği adaylar arasından dördü ise yüksek yargı organları ile üniversitelerarası kurulun göstereceği adaylar arasından bakanlar kurulunca seçilmektedir. Bu kurul rekabet ortamını bozan işletmeler hakkında inceleme yapar. Bu işletmelere idari para cezası uygular, zarar gören tarafların zararlarının tazmin edilmesini sağlar. Gerekirse rekabet kısmını bozan birleşme ve satışları dahi geçersiz sayabilmektedir.⁴⁷

II- REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI

A) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN TANIMI VE KAPSAMI

Rekabet üstünlüğü firmaları dışı açılmasındaki önemli etkenlerden biridir. Rekabet üstünlüğü girişimcilerin fiyat dışı nitelikler açısından rakiplerine oranla daha çekici olacak biçimde mal ve hizmet modelleri yaratma, bunları üretme ve pazarlama yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Rekabet üstünlüğü ihraç ürünlerinin çeşitliliğinde göreceli fiyat ve maliyetlerde ve göreceli kredi ve teslim

⁴⁶ ERKAN, a.g.e, s.35.

⁴⁷ ÖZ-ALP ve diğerleri, a.g.e, s.423.

sürelerinde kendini göstermektedir. Rekabet üstünlüğünün servis kurumları, satış etkinliği ve teknolojik etkinlik gibi faktörlere de bağlı olduğu ifade edilmektedir. Dünya pazarlarında ise, işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkileyen en önemli faktörün fiyat olduğu belirtilmektedir. Çünkü göreceli ihrac fiyatlarının değişimi pazar paylarının değişimini etkilemektedir. Rekabet üstünlüğünün statik bir kavram olmadığı kabul edilmelidir. Bu üstünlüğe ulaşmak için AR-GE için gerekli kaynakların ayrılmasına, insan gücü eğitime ve yeni teknolojiler için yapılacak yatırımların sürekliliğini sağlayacak istikrarlı ve ekonomik bir ortamın oluşturulmasına bağlı olmaktadır.⁴⁸ Kalıcı bir rekabet avantajı ise işletmelerin performansları üzerinde kaldıraç etkisine sahip olan rakiplerce taklit edilmesi zor olan, işletmenin sahip olduğu kaynaklar arasında ideal bir bileşim olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹

B) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN ARTIRILMASI

Rekabet üstünlüğü, işletmelere pazardaki rakiplerine göre farklı bir konum kazanmalarını, ihracata yönelmelerini ve yüksek bir performans elde etmelerini sağlamaktadır. Rekabet üstünlüğü firmanın müşterileri için ürünün maliyetinin üstünde bir değer yaratmasıyla meydana gelmektedir. Değer müşterilerin ödemeye hazır olduğu miktar olarak tanımlanmaktadır. Üstün değer ise sağlanan denk hizmet veya fayda için rakiplere göre daha az fiyat istemekten veya daha yüksek bir fiyat fazlası ile telafi eden hizmet veya faydalardan kaynaklanmaktadır.⁵⁰ Michael Porter bir şirketin tüketiciye “artı değer” yaratabilirse rekabet avantajı yakalayabileceğini ifade etmektedir. Artı değerler arasında bazen düşük fiyatlı ürünler yer alırken bazen de farklı özelliklere sahip ürünler yer almaktadır. Porter’e göre bir yöneticinin temel görevi, maliyet düşürme veya ürüne yeni özellikler kazandırma yoluyla rekabet artırılmasını sağlamaktır.⁵¹ Porter’in yaklaşımına göre işletmelerin faaliyet alanını oluşturan sektördeki uzun dönem karlılık beklentileri ve sektör içindeki

⁴⁸ GÖL, a.g.e, s.29-30.

⁴⁹ TAK, a.g.e, s.215.

⁵⁰ GÖL, a.g.e, s.42.

⁵¹ Gülşen DEMİREL, “Rekabet Gücü Nasıl Arttırılır?”, *Gurulardan Yönetim Taktikleri, Capital Dergisi Ek* (Mayıs 1997), s.55.

işletmenin göreceli rekabetçi konumu, işletmenin rekabetçi üstünlüğünün düzeyini belirlemektedir. İşletmenin sahip olabileceği rekabetçi üstünlükler düşük maliyetler ve farklılaştırma olarak belirtilmektedir.⁵² Gerek rekabetçi üstünlükler gerekse rekabet stratejileri sektörün durumunu ve işletmenin konumuna göre değişebilmektedir. Michael Porter rekabeti etkileyen beş güçten bahsetmiştir. Bu beş güç elinde bulunduran rekabet üstünlüğünü elde etmiş olmaktadır. Bu beş güç şunlardır:⁵³

- Potansiyel rakipler
- Tüketicilerin pazarlık gücü
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- İkame ürünlerin tehdidi
- Rakipler arasındaki rekabet

C) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN KAYNAKLARI

Wensley'e göre, rekabet avantajının oluşumunda üç yaklaşım üzerinde durulmalıdır. Bunlar:⁵⁴

- Kurumun kendisinde yatan avantajlar
- Belirli fonksiyonel alanlardan kaynaklanan avantajlar
- Harici kurumlarla ilişkilere dayanan avantajlar

Her işletme rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek için kendisi için en değerli veya gerçek potansiyel üstünlüklerini teşhis edebilmelidir. John Key'e göre ayırıcı yetenekler dört grupta toplanır. Bu yetenekler tek tek ya da bir arada mevcut olabilirler. Bunlar yenilik (icat) şöhret, stratejik aktifler ve mimaridir. Yeniliğin rakipler tarafından kolay taklit edilebilecek bir avantaj olduğunu belirtir. Şöhret ise, sağlam markalarla kendisini bulabilecektir. Stratejik aktifler rakiplerin pazara girmesini önleyebilmektedir. En kritik yetenek

⁵² CERİT ve diğerleri, a.g.e., s.178.

⁵³ DEMİREL, a.g.e., s.56.

⁵⁴ GÖL, a.g.e. s.43.

olan mimari, şirket ile çalışanları, müşterileri ve tüketiciler arasındaki bağıdır.⁵⁵
Rekabet üstünlüğünün kaynaklarını üç grupta toplayabiliriz. Bunlar:⁵⁶

- Yeni ürünler ve rekabet edebilirlik avantajını daima geliştirerek değişen pazarlara karşı tutarlı bir şekilde davranabilme yeteneği.
- Patentlerle korunmuş ürün teknolojisi
- İşgücü ve yönetim şekli

Sonuçta işletmeler ellerinde sahip oldukları üstünlükleri tanımlamalı, ileride ortaya çıkacak yeni koşullarla bu üstünlüklerdeki olabilecek değişimleri göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler rekabet avantajı oluşturmaları yanında sürdürülebilir bir avantaj geliştirme problemiyle de karşı karşıyadırlar. Rekabet üstünlüğü, teknolojik değişiklikler, piyasadaki sosyal değişikliklerden dolayı kaybedilebilir.

D) REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ

Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü geliştirmek için ele alınacak metotlar üç grupta toplanabilir.⁵⁷

1. Örgütsel Üstünlükler

Bu üstünlükler arasında ekonomik aktiviteler, esneklik, rekabet, büyüklük, tepki hızı, geçmiş performans, finansal kuvvetler, şirket sahiplerinin konumu ve firmanın itibarı yer alır.

⁵⁵ Mustafa ÖZEL ve diğerleri, *Küresel Rekabet*, Çeviren: Mustafa Özel (İz Yayıncılık'90, İktisat ve İş Dünyası Kitaplığı:4, İstanbul, 1994), s.61.

⁵⁶ GÖL, a.g.e, s.43.

⁵⁷ GÖL, a.g.e, s.44.

2. İşlevsel Üstünlükler

İşlevsel üstünlükleri pazarlama, AR-GE üretim ve personel olarak dört grupta toplayabiliriz. Pazarlama açısından; müşteri temeli, müşteri bilgisi, yeni ürün yetenekleri, fiyatlama, iletişim ve reklam, dağıtım, satış gücü, hizmet desteği ve imaj. AR-GE açısından; ürün teknolojisi, patent üretim, teknoloji, verimlilik süreci, ölçek ekonomisi, tecrübe, ürün kalitesi, imalat elastikiyeti ve personel açısından iyi yönetim, çalışanlararası ilişkiler ve işgücünün esnekliği yer almaktadır.

3. Diğer İlişkilere Dayanan Üstünlükler

Müşterinin bağımlılığı kanal kontrolü, tercihsel politik ve yasal davranışlar, hükümet yardımları, faydalı tarife ve tarife dışı ticaret engelleri, karteller, firmalar arası ilişkiler tercihsel ve finansal kaynaklara geçiş yer alır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı dört grupta incelenir.⁵⁸

a) Rekabet Yönetimi

Sürdürülebilir rekabet hangi alanda gerçekleşirse bunun tespiti yapılır. Ürün stratejisi, durumsal strateji, üretim stratejileri, dağıtım stratejileri yer alır.

b) Rekabetin Temeli

Ustalıklar ve nitelikler yer alır. Strateji ustalıklar ve yeteneklere dayandırılarak tespit edilir. Bir takım temel nitelikler yer almazsa sürdürülebilir rekabet avantajı başarı sağlayamaz.

⁵⁸ GÖL, a.g.e, s.45.

c) Rekabetin Yeri

Hedef ürüne ilişkin pazarın seçimidir. Bir strateji ve onun temelini oluşturan niteliklerin piyasa içinde değer taşıyan ürünleri kapsaması gerekmektedir.

d) Rekabet Edilenler

Nihayet rakiplerin belirlenmesi durumudur. Sürdürülebilir rekabet avantajlarının temelinde bir vasıf ya da ustalığın diğer rakiplerde daha fazla bir maliyet avantajı oluşturmaması ya da rakiplerden farklı bir nokta oluşturmamasını gerekli kılmaktadır. Örn: Yolcular için uçuş güvenliği önemli olup, fakat havayolları pilot kalitesi ve uçak sağlamlığı ile eş değerli olarak algılanıyorsa uçuş güvenliği bir sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olmayacaktır.⁵⁹

İşletmecilerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için pazarlama stratejilerine gereken önemi vermeleri ve kullanmaları gerekmektedir. Bu durum rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağının pazarlama olduğunu gösterir. Başarılı bir rekabet için anahtar faktör; pazarlama faaliyetleri ve pazarlama stratejilerinin düzenlenmesidir. İşletmeler tarafından üretim faktörü avantaj olmaktan çıktıktan sonra bunun yerini pazarlama alacaktır.

III- İŞLETMELERDE REKABET ANLAYIŞININ GELİŞİM SÜRECİ

Rekabet anlayışı, rekabetin yıkıcı olduğu görüşünden, geliştirici olduğu görüşüne; düşmanca rekabetten, işbirliği ile gerçekleşen ortaklaşa rekabete doğru bir gelişim izlemiştir. Geçmişten üretim üstünlüğünden, pazarların büyüme ve gelişmesine bağlı olarak gelişen portföy yönetiminden, kalite ve hızın rekabet üstünlüğünden bahsedilirken, günümüzde değer yaratmanın rekabetin temel noktası olduğu ifade edilmektedir.⁶⁰

⁵⁹ GÖL, a.g.e, s.46-47.

⁶⁰ ÖZKARA, "Rekabet Modellerinin Değişimi...", a.g.e, s.47.

A) PAZARLAMA YAKLAŞIMI

Geçmiş dönemlerde pazarlama alanında şirketlere kazandırılan ivme, izleyen yıllarda da diğer işletmeler tarafından kabul edilmiştir. İdareci ve şirketler rekabette avantaj sağlamak için daha geçerli stratejik planlara gerek olduğunu kabul etmişlerdir. Endüstri devriminden sonra pazarlara üreticiler egemen olmaya başlamışlardır. Rekabet üstünlüğünün temel kaynağı üretim hacmi, rekabetin yöneldiği alan ise iç pazarlardır.⁶¹ İlk başta işletmeler üretim hacmine yani ürünün üretilmesine yoğunlaşıyorlardı. Ürünler üzerindeki fiyat rekabetçi anlamda olmayan bir fiyat olarak görülmektedir. Rekabet aracı olmayan fiyatlamamanın amacı, işletmenin sahip olduğu ürünün pazar payını artırmaktır.⁶²

1960'lı yıllarda 2. Dünya Savaşı'nın olumsuzluklarını gidermeye çalışan sanayileşmiş ülkeler, giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamını da oluştururlar. Henüz teknolojinin yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğüydü. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen işletmeler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarından azami oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakmışlardır.⁶³ Bu dönemlerde yığın üretim teknikleri gelişmeye başlamış ve verimlilikteki artışla beraber büyük bir üretim patlaması olmuştur.

Ancak üretimdeki artış beraberinde ürünlerin satılması sorununu da ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde ürünleri satın almaya özendirici tekniklerin uygulandığı görülmektedir. Başlangıçta pazarlama faaliyetlerinin satışları artırıcı teknikleri üstün gelirken daha sonraları tüketici istek ve gereksinimlerine uygun olarak üretilen ve satılan ürünlere talep artmıştır.

Üretime dayalı rekabet modeli şu şekildedir.⁶⁴

⁶¹ ÖZKARA, a.g.e, s.50.

⁶² Edward de BONO, *Rekabet Üstü*, Çeviren: Oya Özel, (Birinci Baskı, Remzi Kitabevi, Haziran 1996), s.107.

⁶³ Muhittin ŞİMŞEK, *Kalite Yönetimi* (Geliştirilmiş 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, M.Ü, Yayın No: 584, İstanbul, 1998), s.82.

⁶⁴ ÖZKARA, a.g.e, s.50-51.

Amacı : Büyüyen pazar fırsatlarını değerlendirmek ve pazarlardan daha fazla pay almak.

Strateji : Büyüme.

Araçlar : Üretim artışını sağlayan etkenlik ve verimlilik ilkeleri ile satış artıran pazarlama teknikleri.

Yapı : Merkezci, hiyerarşik yapı.

Pazarların gelişmesi ve yeni ürün ve hizmet çeşitlerinin ortaya çıkması ile beraber, pazarlardan pay almak için kullanılan araçlar yetersiz hale gelmeye başlamıştır. Sadece pazarlama değil de bütün işlevleri içine alan araçlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Üretim ve maliyet boyutlarının pazarların yapısı ile birleştiren stratejik yönetim anlayışına geçilmiştir.

B) STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Stratejik yönetim konusunda çeşitli tanımlar yapılmıştır. "Stratejik yönetim, örgütün belirtilen amaçlarına ulaşabilmesi için etkin strateji/stratejiler geliştirilmesine ve bunları uygulamasına yol açan kararlar dizisidir."⁶⁵ "Uzun vadede organizasyonel performansı istenen yönde geliştirebilmek için misyon, amaç,hedef belirleme bu çerçevede alternatif strateji oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve değerlendirme ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarını kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır."⁶⁶

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için çeşitli tedbirler almaları gerekmektedir. Stratejik yönetim modeli işletmeye ileride çıkabilecek sorunlara çözüm bulmaya yöneliktir. Stratejik yönetim modeli, işletmeye pek çok faydalar sağlamaktadır.⁶⁷

⁶⁵ Beyra Oba FURMAN, "Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler ve Stratejik Yönetim", *I.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.12, S.2 (Kasım 1983), s.32.

⁶⁶ Mehmet TANYAŞ, "Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmesinin Önemi", *I. Verimlilik Kongresi Bildirileri* (Ankara, 27-29 Kasım 1991), s.623.

⁶⁷ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İşletme Ekonomi Dizisi, Yayın No:659, İstanbul, 1996), s.9.

- Stratejik yönetim her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir.
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir.
- İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- Faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
- İşletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir.

Rekabetçi strateji farklı olmayı ifade etmektedir. Farklı bir etkinlik türü seçmeyi gerektirmektedir. Örn: Southwest Havayolları, orta büyüklükteki kentler arasında kısa mesafeli, düşük maliyetli birebir uçuşlar yaparak, tali havaalanlarını kullanmaktadır. Bu durumda uçuş fiyatlama politikası ile otomobil ya da otobüsle seyahat edecek yolcular hava yolunu tercih etmektedirler.⁶⁸ Rekabetçi stratejiler oluşturmanın temelini, pazar fırsatlarının belirlenebilmesi için çevre analizinin yapılması ve işletmelerin bu fırsatları değerlendirecek kaynaklara sahip olup olmadığının tespiti için yapısal analiz yapılması oluşturmaktadır. Stratejik yönetime dayalı rekabet modeli, sınırlı bir alanda belirli bir rekabetçi konumu elde etmek, taklitler uygulamak, işletme etrafındaki rakipleri izleyerek, rakiplerin zayıf yönlerini dikkate alarak faaliyet göstermelerini kapsamaktadır. Rekabet modelinin temeli, çevre koşullarını dikkate alarak en uygun stratejilerin belirlenip uygulanması ve uyumun sağlanmasıdır. Bu dönemin rekabetçi modeli şunları ortaya koymaktadır.

Amaç: Büyüyen pazar fırsatlarını değerlendirme ve pazardan daha fazla pay alma.

Strateji : Büyüme.

Araçlar : Çevre analizi ve yapısal analiz.

Yapı : Matriks ve holding yapıları.⁶⁹

⁶⁸ Michael E. PORTER, "Strateji Nedir?", *Harvard Business Review*, *Power Dergisi Özel Ek*, (Mart 1997), s.17.

⁶⁹ ÖZKARA, "Rekabet Modellerinin ...", a.g.e, s.51.

İşletmeler güçlü yönlerini fırsatlardan yararlanmak için zayıf yönlerini de tehlikelerden korunmak ve özel önlemler almak için saptamalıdır. Hayatta kalmak isteyen işletme, stratejik üstünlük sağlayabileceği güçlü yönleri ile fırsat ve kısıtlamalar arasında denge sağlayabilmelidir. Stratejik üstünlük oluşturabilecek bu faktörler arasında yönetim, teknik imkanlar, haberleşme ağı ve organizasyon yapısı sayılabilir.⁷⁰ Stratejik rekabete dayalı yönetim modelinde yöneticilerin faaliyetlerine yön veren temel değerler ve varsayımlar şu şekildedir.⁷¹

- Daha büyük örgütler daha iyi örgütlerdir.
- Sınırsız büyüme, örgütsel gelişme için doğal ve arzu edilen bir durumdur.
- Örgütsel uyumluluk ve esneklik, kullanılmayan kaynaklar ve fazlalıklar ile ilgilidir.
- Tutarlılık ve ahenk etkili örgütlerin kalite damgasıdır.

C) DEĞER YARATMA YAKLAŞIMI

Her işletmenin gelecekteki başarısı, yalnızca değerlerle ilgilidir. Değer üretimi nesnelerin yaratılması ve üretilmesini tanımlayan üretimi de kapsamaktadır. Her ürünün ya da hizmetin değer oluşturduğu bir gerçektir. Değer yaratan bir işletmenin özü şu şekilde açıklanmaktadır.⁷²

Yeterlilik : Kalite, verimlilik, etkililik ve yapılması beklenileni başarma yeteneği.

Denetim : Maliyet denetimi, strateji ve olup biteni bilme yeteneği.

Özen : Müşteriye, iş gücüne ve çevreye özen.

Yaratıcılık: İşin ruhu yeni değerlerin üretimi.

⁷⁰ Esin ERGİN, *İşletme Politikası*, (Der Yayınları, İstanbul, 1992), s.69.

⁷¹ ÖZKARA, a.g.e., s.52.

⁷² BONO, a.g.e, s.18.

Rekabetin değer yaratma yaklaşımı, diğer yaklaşımları da kapsayarak bugünün koşullarına uyum sağlayacak bir rekabet stratejisinden çok, gelecek için rekabet koşullarını tespit etmek ve uygulamaktır. Model pazar liderliğini öne çıkarmaktadır. Geleceğin koşullarını şimdiden görerek, yaratıcı faaliyetler ortaya koymayı gerektirir. Değer yaratmak, maddi anlamda ürün ya da hizmetlerin ortaya çıkartılması değildir. Kalite ve maliyet kadar işgörene, çevreye özen gösterilmesi de değer yaratma öğeleri arasında yer almaktadır.⁷³

⁷³ ÖZKARA, a.g.e, s.55.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ

I- STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Strateji ve stratejik yönetim giderek önem kazanmaktadır. İşletmelerin gelecekte en büyük silahlarından birinin strateji olacağı ifade edilmektedir. Bu silahı doğru kullananların başarıyı yakalayacakları, kullanamayanların ise başarısız olacakları kabul edilmektedir.¹ Stratejinin farkı yaratmak olduğu ifade edilirken, bu farkın işletmelerin müşterileri için farklı faydalar sağlaması gerekmektedir.² Farklı faydaların sağlanması ise, işletme içindeki stratejik yönetim ile sağlanacaktır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması ve planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içindeki bütün tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, kontrol edilmesi sürecidir.³

A) STRATEJİ KAVRAMI

İşletmecilik literatüründe, özellikle yönetim ve karar alma teorilerinde strateji kavramı önemli bir yere gelmiştir.⁴ Strateji kavramının savaş sanatından kaynaklandığı kabul edilmiştir.⁵ Strateji kavramı çeşitli açılardan tanımlanmaktadır. Askeri bir kavram olarak "strateji, bir savaşta orduların

¹ "Strateji Bir Devrimdir", Capital Yönetim Dizisi:2, Capital Dergisi Yıl:6, Sayı:7 (Temmuz 1998), s.3.

² Arman KIRIM, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim (Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1998), s.9.

³ Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (Der Yayınları:197, Der Kitabevi İstanbul, 1997), s.17.

⁴ EREN, a.g.e, s.1.

⁵ Bengt KARLÖF, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çeviren: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin (İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996), s.156.

girişecekleri hareketlerin ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.”⁶ Yönetimsel anlamda “strateji matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanımlanmıştır.”⁷ Özellikle 1970’li yıllardan sonra strateji kavramı yönetim literatüründe önemli bir yere sahip olmuştur. Yönetim açısından “strateji, işletme ile çevre arasında uyum kurabilecek amaçlı veya amaçsız faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır.⁸ Bir başka tanımda “strateji organizasyonun iç kaynakları ile yetenekleri ve çevresel faktörlerin yarattığı fırsatlar ile riskleri arasında karşılaşma olarak” ifade edilmektedir.⁹ Her stratejinin bir yönü işaret etmesinden dolayı işletmenin çalıştığı ortamda mutlaka risk olacaktır.¹⁰ Fırsatların değerlendirilebilmesi için tespit edip, ulaşılmak istenen hedefe doğru rekabetçi ortama uygun bir karşılaştırma yapması gerekmektedir.

Strateji tek ve değerli olan pozisyonun oluşturulması olarak kabul edilirse, stratejik konumlandırmada rakiplerden farklı olan yönleri eğilmek gerekmektedir.¹¹ Stratejiler üç grupta toplanmaktadır:¹²

1. Portföy Stratejisi

Hisselerin, varlıkların ve iştiraklerin bir araya gelmesiyle oluşur. Bu stratejide yeni firmaların elde edilmesi, mevzuatların geliştirilmesi, istenmeyen birimlerin devre dışı bırakılması, avantaj sağlayacak birimlerin elden çıkarılması, işletmelerin farklı birimleri arasında koordinasyonun sağlanması mümkündür.

⁶ Fermani MAVİŞ, “Stratejik Yönetim Modeli”, *Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt II, S.1 (Haziran 1998), s.136.

⁷ EREN, a.g.e, s.5.

⁸ MAVİŞ, a.g.e, s.136.

⁹ GÖL, a.g.e, s.33.

¹⁰ Duygu ALTUĞ, *Örgütsel Davranış (Toplam Kalite Anlayışı İçinde)* (Haberal Eğitim Vakfı, Ankara,1997), s.46.

¹¹ PORTER, a.g.e, s.21.

¹² KARLÖF, a.g.e, s.156-157.

2. İşletme Stratejisi

İşletmelerin belirli hedeflere ulaşmaları için yapılan tüm çabaları kapsar. İşletme stratejisinde, işletmelerin misyonu, hedefi ve amaçları belirlenip, hedeflere uygun vizyonların bir araya getirilmesi sağlanır.

3. Fonksiyonel Stratejiler

İşletme birimlerinin, elde bulunan kaynakların belirlenip, koordinasyon sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. İşletmenin AR-GE, üretim, pazarlama ve yönetim fonksiyonları stratejinin esas noktasını oluştururlar.

B) STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim kavramı 1980'li yıllardan itibaren işletme literatürüne girmeye başlamıştır.¹³ Stratejik yönetim, işletmenin veya toplumun bakış açısını geleceğe çevirerek, kendisine bir yön vermesi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin stratejik davranabilmeleri ve geleceğe dönük vizyonu oluşturabilmeleri için gelecek kavramının belirlenip tanımının yapılması gerekmektedir.¹⁴ Yapılması gereken bu duruma strateji analizi denir. İşletmeler birimlerini dört başlık altında inceleyebilmektedir.¹⁵

- Stratejik bakımdan
- Dış etkinlikler (pazar)
- İç Etkinlikler (kaynaklar)
- Stratejik yönetim

Son yıllarda meydana gelen değişiklikler stratejik yönetimi zorunlu hale getirmiştir. Özellikle bu değişimin sürekli ve hızlı olması en önemli etken olarak kabul edilmektedir. Başarılı olmak isteyen işletmeler gelecek

¹³ EREN, a.g.e., s.16.

¹⁴ Mustafa ÖZEL, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, (2. Baskı, İz Yayıncılık:97, İktisat ve Toplum Kitaplığı:5, İstanbul, 1995), s.27.

¹⁵ KARLÖF, a.g.e, s.157.

dönemlerde ne olabileceğini tanımlayabilmeli, amaçları açık bir şekilde ortaya koyabilmeli ve bunları zamanında uygulayabilmelidir.

1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim kavramı kar amaçlı büyük işletmelere özgü değildir. Stratejik yönetimle ilgili pek çok metot ve teknik çok uluslu işletmelerden tek şahıs işletmelerine, kar amaçlı olandan kamu kurumları, hizmet işletmeleri, kar amaçsız işletmelere kadar geniş bir alanda uygulanmaktadır. Belirli bir rekabet içinde işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak araç stratejik yönetim olarak kabul edilmektedir.¹⁶

Stratejik yönetimle ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür."¹⁷ Bir başka kaynakta "stratejik yönetim, daha etkili bir stratejinin gelişmesine neden olan kararlar ve faaliyetler dizisidir ya da belirlenen işletme amaçlarına ulaşmaya yardımcı olan stratejilerdir." şeklinde tanımlanır.¹⁸ Stratejik yönetimin stratejik planlamadan daha geniş bir kavram olduğu ifade edilir. Stratejik yönetim planlamanın yanında, planların uygulanmasını ve kontrolünü de içermektedir.¹⁹

İşletmeler sürekli değişen çevre koşullarından etkilenmektedir. Bu değişiklikler işletmelere bazen fırsatlar bazen de tehlikeler oluşturmaktadır. Stratejik yönetim amacı burada kendini göstermektedir. Stratejik yönetim geçmişteki başarıların tekrarı için değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmeyi amaç edinmektedir. Bu sayede stratejik yönetim, işletmenin iç ve dış

¹⁶ Bahadır AKIN, "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", *MPM Verimlilik Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1 (1996), s.50.

¹⁷ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (4. Baskı, M.Ü.İ.İ.B.F. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997), s.17.

¹⁸ MAVİŞ, a.g.e, s.144.

¹⁹ Mahmut ARSLAN, "Pazarlama Stratejilerinde İşletmenin İç Analizi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:7, Sayı:39, (Mayıs-Haziran 1993), s.31.

çevresinin analiz edilmesiyle, işletmenin çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilme yeteneğini artırmaktadır.

2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin kendine has özellikleri mevcuttur. Stratejik yönetimin fonksiyonel yönetimden farklı olan özellikleri aşağıda belirtilmektedir.²⁰

- I. Stratejik yönetim, herşeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- II. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- III. Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür.
- IV. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar.
- V. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerinin bir bütünlük içerisinde ele alır.
- VI. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- VII. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
- VIII. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynakları ve verileri farklıdır.

FONKSİYONEL YÖNETİM		STRATEJİK YÖNETİM
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecek-teki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli soyut, birbirinden farklı katılımcı, yeni çözüm yolları
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Şekil 2.1. Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*(4.Baskı, M.Ü.I.I.B.F, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1997), s.19

²⁰ DİNÇER, a.g.e, s.18.

3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimin bir karar verme süreci olduğu kabul edilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde tespit edilen işletmenin fırsat ve tehlikeleri, üstünlük ve zayıflıkları stratejilerin oluşturulmasında temel alınmaktadır.²¹ Bu süreç içinde işletmelerin misyon ve amacı, temel değerleri ve bütünlük kültürü de dikkate alınmaktadır.²²

Stratejik yönetim süreci; işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi olarak üç aşamadan oluşmaktadır.²³

a) Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejilerin geliştirilmesi ve tanımlanması stratejik planlama ile başlamaktadır.²⁴ Stratejik planlama, işletmenin geleceğinin sistematik olarak düşünülmesi ve yön verilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planlamada temel hedefler belirlenecek; stratejik hedefler oluşturulacak, stratejik hedeflere ulaşma yolları tespit edilerek Portfolyo planlamasına yer verilmektedir.²⁵ Stratejilerin geliştirilip, stratejik planların hazırlanması üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar²⁶;

- Dış çevrenin analizi
- İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi
- Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi

²¹ ARSLAN, a.g.e, s.31.

²² ALTUĞ, a.g.e, s.48.

²³ DİNÇER, a.g.e, s.30.

²⁴ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* (İşletme Fakültesi Yayın No:234, Cilt 1 İstanbul, 1990), s.16.

²⁵ AKIN, a.g.e, s.48.

²⁶ DİNÇER, a.g.e, s.30.

b) Stratejilerin uygulanması

Planlanan stratejilerin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi aşamasıdır. Bu kademeler tarafından işletmenin izleyeceği politikalar oluşturularak, en uygun örgütsel yapının kurulması için çalışmalar yapılmaktadır.²⁷

Seçilen stratejinin uygulamaya geçmesi yeterli olmayıp, aynı zamanda da seçilen stratejinin işletmeyi başarıya götürmesi gerekmektedir.

Fayol'un "her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde" açıklamasına uygun olarak başarı için iki aşamanın yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar²⁸;

- İşletmenin iyi bir organizasyon yapısına sahip olması
- Organizasyonu meydana getiren insanların doğru pozisyonlarda olması

Yukarıdaki iki aşama yanında geliştirilen stratejilerin doğrultusunda örgüt kültürünün dikkate alınması başarıyı artıracaktır. İşletmelerde çalışanlar, işletmeye ait değer ve inançlardan fazla etkilenirler. Bu öğeler örgütün bütünlük kültürünü oluşturmaktadır.²⁹

c) Stratejilerin Değerlendirilmesi

İşletmeler için belirlenen stratejilerin, uygulamaya konulmasından sonra, uygulama sonuçlarının analiz edilerek, değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme aşaması, devam etmekte olan bir yönetim sürecinin hem sonunu

²⁷ EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, a.g.e, s.16.

²⁸ MAVIŞ, a.g.e, s.141.

²⁹ ALTUĞ, a.g.e, s.49.

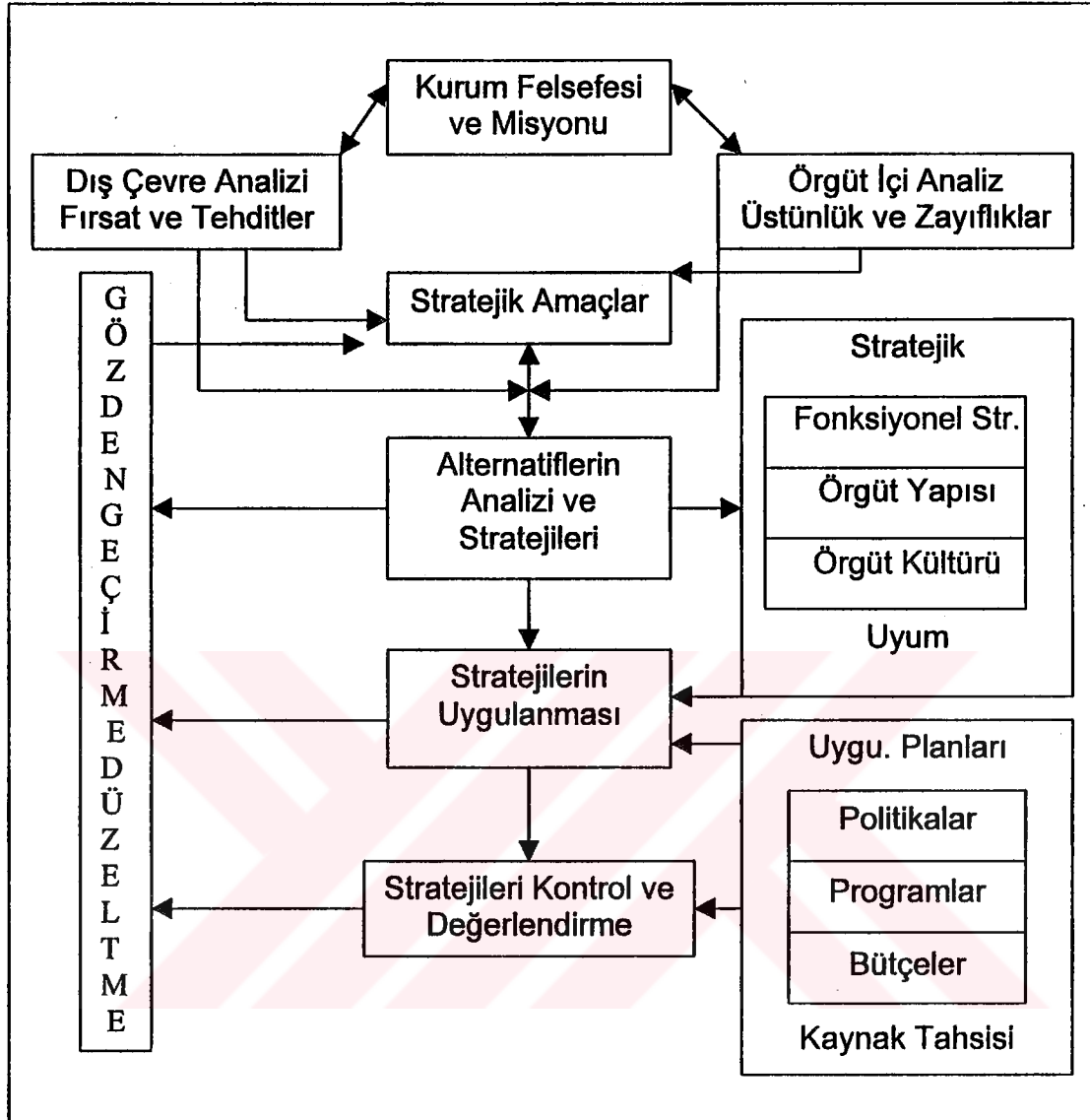
hem de başlangıcını ifade etmektedir.³⁰ Tilles'a göre strateji değerlendirme sürecinde bazı kriterler kullanılmalıdır. Bunlar³¹;

- İşletme içi uyum
- Çevreyle uyum
- İşletme kaynaklarının uygunluğu
- Kabul edilebilir bir risk derecesi
- Zaman süresinin uygunluğu
- Uygulanabilirliği

Tilles'in bu kriterleri Argenti ve Rumelt tarafından geliştirilmiştir. Yazarlara göre strateji değerlendirme sürecinde üç aşamanın izlenmesi gerekmektedir. Öncelikle stratejik noktalarda standartların saptanması, yapılan faaliyetlerin standartlarla karşılaştırılması ve elde edilen verilerle düzeltici faaliyetlere girişilmesi gerekmektedir.

³⁰ DİNÇER, a.g.e, s.31.

³¹ MAVİŞ, a.g.e, s.143.



Şekil 2.2. Stratejik Yönetimin Süreci ve Uygulama Safhaları

Kaynak: DİNÇER, a.g.e. s.32

Sonuçta stratejinin işletmeler için ne kadar fazla önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. İşletmeler kendilerine uygun bir strateji benimsemek zorundadır. Başarıya götüren yol uygun stratejilerin belirlenip uygulanmasıdır. Aksi takdirde işletmeler amaçlarını, vizyonunu, hedefini açıkça saptayamaz. Kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Belirsiz stratejiler işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine, aynı zamanda da dış çevre faktörlerinden olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır.

II- REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet, işletmeler arasındaki yarış ifade etmektedir. Yarışın kuralları her döneme göre değişebilmektedir. Rekabetin belirleyicisi bazen üretim maliyeti olurken, bazen de kalite olarak karşımıza çıkmaktadır.³² Böyle bir rekabet ortamında stratejilerin geleceğe dönük olarak belirlenip işletmelerin yeterli oldukları alanlarda bunları giderme çabalarına girmeleri gerekmektedir. Rekabetsel başarı işletmenin kaynaklarının stratejik yeteneklere dönüştürülmesiyle yakından ilgilidir.³³

A) REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI

Rekabetçi strateji, bir işletmenin ürününün pazarda nasıl rekabet etmeyi tercih ettiğini göstermektedir. Rekabet stratejisi ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Rekabet stratejisi, bir işletmenin içinde bulunduğu (SİB) Stratejik İş Birimlerinde rakiplerine nazaran yüksek bir performans sağlamak suretiyle uzun dönemde yüksek rekabet konumu elde etmesi olarak tanımlanır.³⁴ "Rekabetçi stratejiler, benzersiz bir değer karması yaratabilmek için, bilinçli olarak rakiplerden değişik faaliyetlerin seçimi olarak" tanımlanmaktadır. (Porter 1996:64) Rekabetçi stratejiler, daha çok rekabet faktörleri ile işletmelerin dış çevre faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.³⁵

İşletme yöneticileri, geliştirdikleri rekabet stratejileri sayesinde uzun dönemde büyümeyi gerçekleştireceklerdir. Bunun için öncelikle pazardaki hedef kitlelerin taleplerini karşılayacak biçimde rekabet stratejileri hazırlamaları gereklidir. Ürünün tasarımı, fiyatı, servis, kalite, uyum sağlayabilme gibi faktörler dikkate alınmalıdır. Belirtilen bir kaynakta yöneticilerin rekabet stratejileri geliştirme ve uygulama konusunda iki iddia ile karşı karşıya kaldıkları

³² Berrin YÜKSEL ve Belkıs ÖZKARA, *Afyon Mermer Sektörünün Rekabet Analizi* (Afyon, 1999), s.5.

³³ GÖL, a.g.e, s.33.

³⁴ GÖL, a.g.e, s.34.

³⁵ CERİT ve diğerleri, a.g.e, s.178.

ifade edilmektedir.³⁶ Öncelikle strateji yönetici ekibinin taraflı yaklaşımının bir yansıması olmamalıdır.

Daha sonra işletme devam ettireceği stratejinin ana hatlarını belirledikten sonra işletme kaynaklarını stratejiyi yansıtacak şekilde tahsis edebilmelidir. Burada seçilen rekabet stratejisi işletmenin rakiplerine göre bulunduğu konumu ve rekabet gücünü kapsayabilmelidir.

1990'lı yıllarda tüketici tercihlerinde, ürün dizaynlarında, kalite konusunda önemli değişimlerin olduğu bilinmektedir. Globalleşen dünyada firmaları rekabet edebilmeleri için temel stratejik alternatiflerden biri veya birkaçı üzerinde yoğunlaştırdığı ifade edilmektedir.³⁷ Günümüzün realitesinin "yoğun rekabet" olduğunu, rekabeti karşılayacak ve doğru yöntemlerle benimseyecek işletmelerin ayakta kalacağı, rekabete kapalı işletmelerin ise kaybedeceği kabul edilmektedir.³⁸ Michael Porter'e göre, kaynaklarını verimli kullanan işletmeler, katma değer sağlayarak, rekabet avantajı elde etmektedirler.³⁹

Rekabet Stratejileri üç başlık altında incelenecektir.

1. M. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Jenerik stratejilerinin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır.⁴⁰ Porter'a göre, bir firmanın rekabet durumunu, işletmenin tamamını inceleyerek tayin etmek imkansızdır. Rekabet koşulları ve bu alandaki başarı işletmelerin misyonuna, biçimine, üretim durumuna, pazarlamasına, taşıma ve teslim

³⁶ Clayton M. CHRISTENSEN "Strateji Belirlemek: Yaparak Öğrenmek", *Harvard Business Review*, *Power* (Ocak 1998), s.21.

³⁷ GÖL, a.g.e, s.34.

³⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU, *Değişim ve Yaratıcılık* (Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, Ekim 1998), s.49.

³⁹ Erol EMED, "Ulusal Rekabet Stratejimiz", *Radikal* (15 Mayıs 1999), s.15.

⁴⁰ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s.263.

koşullarına bağlı olmaktadır.⁴¹ Porter'a göre bir firmanın karlılığını etkileyen beş faktör vardır; Bunlar⁴²

- Rekabetin Şiddeti

Bir endüstride iş yapan rakip sayısı fazla ise fiyat rekabetinin de fazla olacağı ve işletme karlılığının azalacağı, rakip sayısı azaldıkça karlılığın artacağı savunulmaktadır. Bu faktörü arzı oluşturanların pazarlık gücü olarak da isimlendirebiliriz.

- Tedarikçilerin Gücü

Tedarikçiler kritik kaynaklara sahip oldukları takdirde ya da bir tedarikçiyi bırakıp, diğerleriyle ortaklığa girdiğinde tedarikçilerin karlarının artacağı belirtilmektedir.

- Alıcıların Gücü

Üretilen ürünlerin önemli bölümü az sayıda alıcı tarafından satın alınıyorsa, firma önemli ölçüde etkilenecektir. Örn: Grossmarketler, pek çok tüketim ürünü üreten işletmelerin karlılıklarını etkilemektedir.

- İkame Ürünleri

Üretilen ürünlerin alternatifi fazla ise karlılığı o oranda düşecektir. İşletmeler tarafından geçici mal ve hizmetlerin oluşturduğu bu tehditlerin iyi algılanması gerekmektedir.

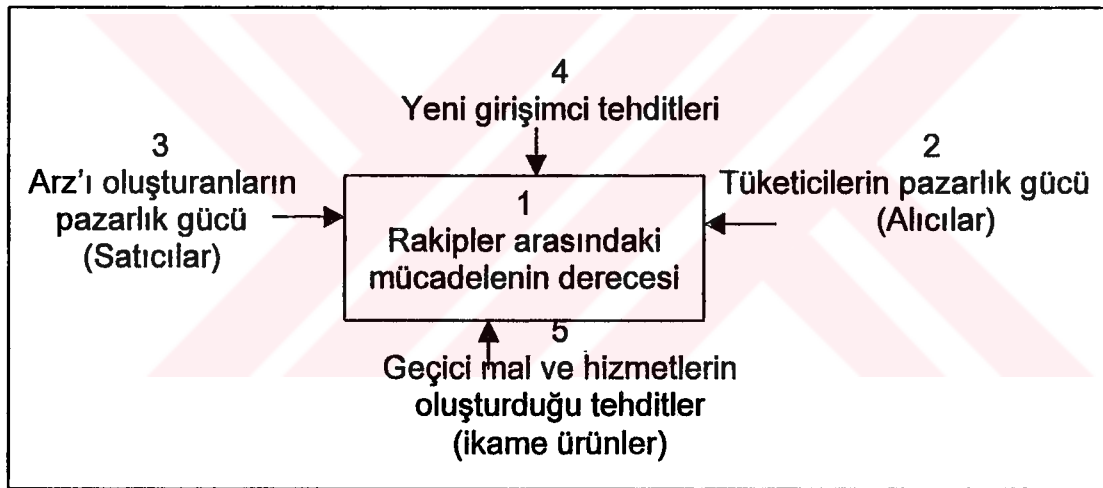
⁴¹ KARLÖF, a.g.e, s.197.

⁴² KIRIM, a.g.e, s.19.

- Piyasaya Yeni Girişler

İşletmelerin yüksek karlılık oranlarını uzun süre devam ettirmeleri imkansızdır. Karları gören diğer işletmeler bu sektöre yatırım yapmaya başladıkları takdirde rakip sayısı artacak, karlar da düşecektir. Bunun için firmalar “giriş engellerini” artırmak yoluna giderler. Ör: Beyaz eşya içinde Arçelik gibi bir bayi ve servis ağı olmadan Arçelik’le kolayca rekabet edilemez. Her isteyen banka kuramaz.

Porter’a göre başarıya ulaşmak için, genel stratejinin belirlenmesi ve tutarlı bir şekilde izlenmesi gereklidir. Belirli bir endüstride dahi bir tek “en iyi” strateji yoktur.⁴³



Şekil 2.3. Endüstriyel Rekabeti Belirleyen Rekabet Güçleri

Gül GÖL, *Gümrük Birliği'ne Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri* (TGİD, TÜSİAD, Nisan 1986), s.36.

Demek ki bir işletme öncelikle içinde bulunduğu endüstrinin özelliklerini iyi kavrayabilmelidir. Rekabet ortamı içinde rekabet güçlerinin etkileşimini gözlemleyerek karlılığa götürecek stratejileri oluşturabilmelidir. İşletme yöneticileri bu beş güçten bir veya birkaçıyla ortaklaşa hareket edebilmeyi

⁴³ GÖL, a.g.e, s.35.

öğrenmeye çalışmalıdır. Unutulmaması gereken her işletmenin kendine ait bir rekabet stratejisinin olduğudur.

Porter'a göre, "herkes herşeyi başaramaz." Stratejilerde başarılı olmak için⁴⁴;

- Düşük maliyetle pazar liderliği.
- Farklılaştırma.
- Odaklaştırma gereklidir.

a) Düşük Maliyetle Pazar Liderliği

Bu stratejide, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürmesi, rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesi ifade edilmektedir.⁴⁵

Maliyet liderliğinde başarılı olmak için Porter'ın önerisi şöyledir. "Maliyet liderliği, verimlilik ölçümü kolaylıklarının ustalıklarla inşasını, tecrübeye dayalı maliyet düşümlerinin kuvvetle takibini, sıkı bir masraf ve sabit giderler kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve AR-GE, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda masrafların en aza indirgenmesiyle mümkündür." (Porter 1980)⁴⁶ Maliyet düşürmeye genelde üreticiler ilgi duymaktadırlar. (Wilson, Gilligen, Pearson 1992)'a göre şu nedenler sayılabilir.⁴⁷

- Operasyonların globalleşmesi.
- Üretim gücünü Güney Kore, Filipinler gibi düşük maliyet tabanı sunan ülkelerdeki bir veya iki fabrikada yoğunlaştırmak.
- Üretim süresini hızlandırmak ve model değişikliği yapmak.
- Yeni fabrikalara ve yöntemlere yatırım yaparak işgücü verimine ulaşmak.

⁴⁴ KARLÖF, a.g.e, s.191.

⁴⁵ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s.265.

⁴⁶ GÖL, a.g.e, s.37.

⁴⁷ GÖL, a.g.e, s.37.

Düşük maliyetli üretici olmanın avantajlı ve dezavantajlı yönleri mevcuttur. İlk başta düşük maliyet lideri işletmeler düşük maliyet politikalarından dolayı rakip firmaların etkilerinden korunmaktadırlar. Güçlü toptancılardan daha az etkilenilmektedir. Maliyet avantajı, piyasaya diğer işletmelerin girişini engelleyecektir.⁴⁸ Faydaları yanında bu stratejilerin bir takım sakıncaları da mevcuttur. Pek çok işletme bu stratejinin takibinin ve devam ettirilmesinin kolay olmadığını savunmaktadır. Örn: Japonların 1960'lardaki başarısının temeli maliyet yönetimi olarak kabul edilirken, Tayvan gibi daha düşük maliyette üreten yeni rakiplerin ortaya çıkması ve yerli maliyetin yükselmesi bileşimi, uzun dönemde konumlarını savunmasız bırakmıştır.⁴⁹

Bu stratejide dikkat edilecek en önemli unsur rakiplerin stratejileridir. Çünkü rakiplerimiz işletmemizden daha ucuza maletme yollarına başvurabilirler. Aynı zamanda üretimle ilgili süreçlerimizi öğrenebilirler. Çevresel koşullardaki sürekli ve hızlı olan değişiklikler de maliyet liderliğinin önemini kaybetmesine neden olabilecektir.

b) Farklılaştırma

Porter'ın jenerik stratejilerinin ikincisi farklılaştırmadır. Farklılaştırma ürünün kendisine, dağıtım sistemine, satış sonrası sunulan hizmete veya pazarlama programına dayandırılmaktadır. Burada önemli olan müşteri tarafından ürünün üstün ve benzersiz olarak elde edilmesidir.⁵⁰ Ürünün farklılaştırılması, çok çeşitli ürünlerin sunulması olmayıp, üretilen ürünün tüketicilerin gözünde rakiplerden farklı olarak gösterilmesidir. Örn: Beymen elbise üretip, diğer işletmelere göre yüksek fiyata satmaktadır. Mont Blanc kalemleri çok farklı kalemlerdir. Tüketicilere "statü" sembolü sunarak satış gerçekleştirmektedir.⁵¹ Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler kalite lideri

⁴⁸ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s.267.

⁴⁹ GÖL, a.g.e, s.38.

⁵⁰ GÖL, a.g.e, s.38.

⁵¹ KIRIM, a.g.e, s.20.

olmaya (otomobilde Mercedes), hizmet lideri olmaya (Mc Donald's), pazar lideri olmaya (Japon otomobilleri) veya teknoloji lideri olmaya çalışmaktadır.⁵²

Farklılaştırma stratejisinin de avantajlı ve dezavantajlı yönleri mevcuttur. Tüketicilerde işletme ve marka bağımlılığı meydana getirmektedir. İşletmenin fiyat farklılaştırması tüketiciler tarafından daha kolay karşılanmaktadır. Aynı zamanda marka bağımlılığının müşteriler üzerindeki etkisi, piyasaya girecek yeni işletmeleri engellemektedir. Çünkü marka bağımlılığı tüketiciler üzerinde ayrıcalıklı bir üstünlük sağlamaktadır.⁵³ Farklılaştırma stratejisini izleyen işletme, politikaları doğrultusunda yeni ürün geliştirmeye, reklam vb. tanıtım araçlarını kullanarak, satış sonrası hizmetlerle yeni rakiplerin piyasaya girişlerini engellemektedir. Buna karşılık rakip işletmeler fiyat, dağıtım, ürün ve tanıtım ile marka bağımlılığı oluşturan ürünlerin taklitlerini yapabilmektedirler. Piyasadaki tüketicilerin ya da diğer alıcıların tercihlerindeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmelidirler.

İşletmeler farklılaştırma stratejisinde başarılı olmak için aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadırlar.⁵⁴

- İleri derecedeki kontroller yerine stratejist daha yenilikçi ve esnek olmalıdır.
- Tüketicilerin ihtiyaçlarının farklılığı gözetilerek yapılacak farklılıklar belli bir tüketici kesimini hedef alarak, ürünlerin bilinenlerden farklı gösterilmesi gerekmektedir.⁵⁵
- Mal ve hizmetlerin devamının sağlanması için geliştirme ve yenileştirme çabalarına girilmelidir.
- Rakip işletmeler tarafından bu strateji izlenmiyorsa işletme yöneticileri fiyat ayarlamaları ile uzun vadeli düşünebilmeli ve karlılıklarını artırabilmelidirler.

⁵² GÖL, a.g.e, s.38.

⁵³ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s.271.

⁵⁴ GÖL, a.g.e, s.39.

⁵⁵ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s.272.

Burada dikkat edilecek bir nokta da alıcıların kendilerine en büyük katma değeri sağlayan satıcıları tercih etmeleridir. Katma değer, toplam müşteri değeri ile toplam müşteri fiyatı arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır.

Michael Porter bu konuda "Değer zinciri analizi" yöntemini önermiştir. Bu yöntemde işletmelere müşteriler için daha üstün değerlerin geliştirilmesi olanağı sağlanmaktadır.⁵⁶ Bu çalışma neticesinde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisine yönelik hangi aşamalarda hangi çalışmaların yapılacağı saptanabilmektedir.⁵⁷

c) Odaklaştırma

Odaklaştırma stratejisinde mal veya hizmetin üretimi belirli bir tüketici grubunun ihtiyaçlarına yönelik olarak yapılmaktadır. Bu yöntemle birçok küçük işletme bir niş pazar dilimi seçerek başarılı olmaya çalışmaktadırlar.⁵⁸ "Pazar nişi" özel olarak oluşturulmuş daha küçük bir pazar dilimini ifade etmektedir. Örneğin: "yüksek performanslı spor arabalar isteyen, yüksek gelirli otomobil alıcıları" gibi normal bir pazar dilimi çok rakip çekebilmekte iken, niş pazarlar çok az rakip çekmektedirler.⁵⁹ İlk iki stratejiden oldukça farklı bir strateji olup, en önemli özelliği dar müşteri hedefi üzerinde yoğunlaşmasıdır. Dolayısıyla tüm pazara hitap etmezler. Fakat işletmeler maliyette ve farklılaştırmada odaklaşmaya giderek başarılı olmaya çalışmaktadırlar.

Odaklaşma stratejisinin avantajları arasında şunlar sayılabilir.⁶⁰ Bu stratejiyi izleyen işletmeler rakiplerinin sunacağı ürün ve hizmetlerden daha iyi şekilde üretip satabilmektedirler. Satışlar sonrasında müşterilerde meydana gelen mal ve hizmet bağımlılığı rakiplerin cesaretini kırabilmektedir. Niş pazara hitap ettiğinden müşterilerle olan ilişkiler daha samimi olup, müşteri

⁵⁶ Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları* (Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir, Şubat 1997), s.327.

⁵⁷ DEMİREL, "Rekabet Gücü Nasıl Artırılır ?" a.g.e, s.58.

⁵⁸ DEMİREL, a.g.e, s.57.

⁵⁹ TEK, a.g.e, s.378.

⁶⁰ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s.277.

ihtiyaçlarındaki değişikliğe kolayca cevap verebilmektedir. Bu işletmelerin elastikiyetlerinin fazla olması isteklerin zamanında karşılanmasını sağlayabilmektedir.

Bu stratejinin en önemli sorununun uygulamadaki başarı potansiyelinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Çünkü organizasyondaki gelişmeler, pazarların büyümesine ve bununla ilgili bağlantıların kopmasına neden olmaktadır.⁶¹

İşletmeler bazen tek bir stratejiyi uygulayamayabilirler. Seçilen stratejiler doğrultusunda bazen bu üç strateji belirli bir kombinasyonla bir araya getirilerek uygulanabilir. Örn: Bir dar pazarda yer alınmak isteniyorsa ürün ya da hizmetlerde farklılık gösterilerek ya da maliyet avantajı sağlanarak yer alınabilir. Tüm pazar hedeflendiğinde de istenirse tüm pazar parçalara ayrılarak rakipler karşısında rekabet avantajı sağlanarak yer edinilebilir.

2. H. Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi

H.Mintzberg, M. Porter'ın jenerik stratejilerinden yola çıkarak analitik bir incelemeyle altı farklılaştırma yolunun olacağını ileri sürmektedir.⁶² Mintzberg strateji konusunda yeni bir bakış açısı getirmiştir. Mintzberg'e göre stratejinin yönetilmesi, değişimin teşviki olmayıp, stratejik planlamaya giden yöneticilerin ortamdaki sürekli değişimi gözönüne alarak plan yapmalarıdır. Organizasyonlar stratejilerini sürekli gözden geçirdikleri zaman, sürekli tekrar ve mekanikleşmeler işletmelerin gerçek değişime olan duyarlılıklarını yitirmesine neden olmaktadır.⁶³

1970'li yıllarda Mintzberg strateji üzerine üç sistem ortaya koymuştur. Bu sistemler aşağıdaki gibidir.⁶⁴

⁶¹ GÖL, a.g.e, s.39.

⁶² EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e, s.278.

⁶³ Gülşen DEMİREL, "Strateji ve Stratejik Düşünme" *Gurulardan Yönetim Taktikleri, Capital Dergisi Ek* (Mayıs 1997), s.13.

⁶⁴ KARLÖF, a.g.e, s. 187-188.

- Planlama Modeli: Bu model strateji geliştirmeyi bilinçli bir süreç olarak kabul etmektedir. Faaliyetlerin planlanması yapılarak, stratejilerin kararlara dayanması istenir. Bu model merkezi yönetime oldukça ağırlık vermektedir.
- Girişimsel Vizyon Modeli : Modelde yönetim ve girişimcilik becerileri yoğunluktadır.
- Deneyimle Öğrenme Modeli : Modelde stratejinin esasını karşılıklı iş ilişkileri, dış dünya ile alışveriş oluşturmaktadır. Mintzberg'in rekabet avantajı sağlayan farklılaştırma stratejileri altı grupta toplanmaktadır.⁶⁵

a) Fiyat farklılaştırma stratejisi

Bu stratejide temel amaç ürün ve hizmetler için daha düşük fiyat belirlenerek müşterilerin bu ürünlere yönelmesini sağlamaktır. Fiyat farklılaştırma standart ya da tüketim malı olan ürünler için uygulanmaktadır. Stratejiyi uygulayan işletmeler fiyatlarını düşürerek rekabet avantajı yakalayabilmek için maliyetleri düşürücü nitelikte bir politika izlemelidirler. Aksi takdirde işletmenin karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir.

b) İmaj farklılaştırma stratejisi

İşletmenin rakiplerine göre farklı olduğu imajı verilmektedir. Örn: Kaliteli ürün sunan işletme imajı oluşturulabilir. Ya da müşterileri etkilemek için müşteriye ek bir değer vermediği halde, görünüm ve estetik bakımından değişiklik yapılabilir.

c) Destek farklılaştırma stratejisi

Mintzberg'e göre, ürün ya da hizmetlerin kendine has niteliklerinde bir farklılık vermektense ziyade, müşterilere sunulan destek hizmetlerde farklılaşma yapılmaktadır. Destek hizmetler arasında mal ve hizmet alım kolaylıkları,

⁶⁵ EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* , a.g.e, s.265.

garanti süresinin uzatılması, ürün alımında sağlanan müşteriye uygun krediler, ürünün alımı yanında ek hediye verilmesi sayılabilir.

d) Kalite farklılaştırma stratejisi

Ürün ya da hizmetin niteliğinde farklılık yaparak, müşteriler için tercih edilebilir hale getirecek her türlü çabaları kapsamaktadır.

e) Dizayn farklılaştırma stratejisi

Mintzberg'e göre eski ürünler ya da üretilmekte olan ürünlerin dizaynları tamamen değiştirilerek farklı bir ürünün ortaya konulması müşterileri ürüne doğru çekecektir. Örn: Klasik fotoğraf makinelerinde yapılan bir değişiklikle, polaroid firmasının çekilen filmin banyo edilmeden anında verilmesini sağlayan yenilik yapması.

f) Farklılaştırmama stratejisi

Bu strateji ürün ve hizmetlerin hiçbir değişikliğe uğramadan piyasada kalmasını ifade etmektedir.

3. Kaynak Tabanlı Stratejiler

Rekabet stratejisinin ve performansın tek belirleyici etkeninin endüstrinin yapısı olmadığı belirtilmektedir. Bazı araştırmacılara göre, işletmeler arasında performans ve stratejinin belirleyici elemanının stratejik kaynakların farklı olmasından meydana geldiği ifade edilmiştir. Kaynak tabanlı teori bu şekilde ortaya çıkmıştır. Kısa zamanda akademik çevrelerde kabul görerek, bu alanda yapılan en zengin rekabet avantajı ve strateji teorisi konumuna gelmiştir.

Daf ve Barney'e göre kaynak olarak işletme içi örgütsel kaynaklar, işletme tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, örgütsel süreçler, yetenekler,

teknolojik bilgi, enformasyon ve diğerleri kabul edilmektedir.⁶⁶ İşletmelerin yönetiminde kaynakların iyi kullanılması gerekmektedir. Kaynakların kullanımı ve iyi yönetilmesi stratejinin temel amaçlarındandır.⁶⁷

Kaynakların etkin kullanımı işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artıracaktır. Kaynaklar üç grupta değerlendirilmektedir. Bunlar⁶⁸: Fiziksel sermaye, insan sermayesi ve örgütsel sermayedir. Barney'e göre, yukarıdaki sermaye gruplarından bir kısmı işletmelerin doğru stratejileri uygulamasına engel olurken, bir kısmı işletmede performans düşmesine neden olmakta, bir kısmı da işletmenin stratejik seçimlerinde hiçbir öneme sahip değildirler. Strateji açısından, işletme faaliyetlerinde öneme sahip olan değerler arasında örgütsel yöntemler ve beceriler yer almaktadır.

Barney'e göre kaynak tabanlı teorinin işletme stratejisi ve rekabet avantajının analizinde iki temel varsayım üzerinde durduğu ifade edilmektedir. Öncelikle endüstri içindeki işletmeler ya da stratejik bir grup denetimini bulundurdıkları kaynaklar ile birlikte heterojen yapıya sahip olmaktadırlar. Heterojenlik kaynakların işletmeler arasında değişken olmamasından dolayı uzun ömürlü olmaktadır. Kaynak tabanlı modellerde, rekabet avantajı işletmelerin kontrolünde bulunan değişkenlik göstermeye kaynaklarda heterojen bir şekilde yer almaktadır. Barney'e göre strateji "firmanın stratejik kaynaklarını dışsal amaçlı olarak kendi yararına kullanması için yapılan bir harekettir. Kaynak tabanlı teori strateji ve performansın en önemli unsurunun işletmenin fiziksel kaynakları olduğunu, soyut beceri ve kaynakların ise rekabet içinde daha az öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler alıcıların gözünde diğer rakiplerin ürünlerine göre daha farklı görünen ürünlere ya da aynı kalitedeki rakiplere göre daha az maliyetle ürettikleri mal ve hizmetlere yönelme eğilimi taşımaktadırlar.

⁶⁶ Shaoming ZOU, S.Tamer ÇAVUŞGİL, Özkan TÜTÜNCÜ, "Küresel Strateji: Bütünleştirilmiş Kavramsal Bir Çerçeve ve Genel Bir Yaklaşım", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:12, Sayı:69 (Mayıs-Haziran 1998), s.7.

⁶⁷ KARLÖF, a.g.e, s.146.

⁶⁸ ZOU ve diğerleri, a.g.e, s.7-8.

Maliyet azlığının nasıl oluşturulacağı bir sorun teşkil etmektedir. (Cornel, 1991) e göre teori, rekabet avantajının ürün çeşitlendirmesinin ve düşük maliyet ile üretimin işletmenin bünyesindeki ayrıcalıklı kaynaklar ile olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıcalıklı kaynakların nasıl elde edileceği, işletmenin görüş açısıyla ilgilidir. Collis(1991)'e göre teorinin uygulanması sorunu küresel rekabetle ilgili iki öneri ortaya çıkarmıştır.⁶⁹:

1. İşletmenin tarihi geçmişi, işletmenin küresel stratejik hareketlerini doğrudan etkilemektedir.

2. Görünmeyen varlıklar rekabet avantajının elde edilmesinde önemli bir veri olabilmektedir. Bu varlıklar küresel stratejik hareketlerin belirlenmesinde işletmenin yapısını etkilemektedirler.

Kaynak tabanlı teori Barlette ve Gashal, Hamel ve Prahalad, Tallman ve Porter gibi birçok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir. Bu teori ile işletme yönetimlerinin stratejik amaçlarının diğer işletmelerle olan ortaklıklarının küresel rekabet ortamında önemli olduğu çıkmıştır. Rekabet stratejilerinin anlaşılmasında yol gösterici bir teori olduğu kabul edilmektedir.

⁶⁹ ZOU ve diğerleri, a.g.e, s.8-9.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE REKABET

I- KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Ülkemizde ve dünyadaki en çekici olay küreselleşme olarak görülmektedir. Günümüzde ekonomik olaylardan sosyal olaylara, sosyal olaylardan politik olaylara, çevreden sağlığa kadar hemen hemen herşey küresel ilkelere göre değerlendirilmek istenmektedir.¹ Küreselleşme ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal, kültürel ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, kutuplaşmaların ortadan kalkarak farklı toplumsal kültürlerin ve amaçların daha iyi tanınması gibi olguları da içeren bir kavram olarak kabul edilmektedir.² Tüm bu konulara ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde bir yaklaşım olarak görülmektedir.³

A) KÜRESELLEŞMENİN TANIMI VE KAPSAMI

Günümüzde küreselleşme, ekonomiden işletmeciliğe ve toplumbilimine kadar birçok bilim dalında kullanılan bir kavram olarak yer almaktadır. Etimolojik olarak, "bütün dünyayı kapsayan" karşılıkları verilen, sosyo-ekonomik, siyasal ve kültürel yönden dünyaya açılma, dünya ile bütünleşme olarak kullanılmaktadır.⁴ Bir başka kaynakta "küreselleşme, ulaşım,

¹ Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, (Eskişehir, 1999), s.90.

² Engin ERDOĞAN, "2000'li Yıllara Doğru Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Ticaretin Finansmanı ve Türkiye Uygulaması", *6.Ulusal İşletmecilik Kongresi* (Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 12-14 Kasım 1998) s.499.

³ AKDEMİR, a.g.e, s.90.

⁴ Azim ÖZTÜRK, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik* (Nobel Kitabevi, Adana, 1998), s.29.

haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler sonucunda, toplumsal ve kültürel düzenlemeler üzerinde, mekansal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkların ortadan kalktığı toplumsal bir süreç olarak tanımlanmaktadır.⁵ Kimileri küreselleşmeyi modernleşme olarak ele almaktadır.⁶ Kısaca küreselleşme uluslar ötesine geçmek olarak tanımlanmaktadır. İşletmecilik açısından herhangi bir ekonomik eylemin, dünya yönelimli olarak planlanması ve uygulanması olarak ifade edilmektedir.⁷ Bu durumda iletişim teknolojisi sayesinde işletmeler tüm gelişmelerden haberdar olacaktır. Aynı zamanda da ne tür kısıtlamalarla karşı karşıya kalırlarsa kalsınlar işletmeler faaliyetlerini dünya ölçülerine göre planlayıp uygulayacaklardır. Aksi takdirde sonuç başarısız olacaktır. Varlıklarını koruyamadıkları için ortadan kalkacaklardır.

1. Küreselleşme Süreci

Küreselleşme süreci, ekonomik siyasal, sosyo-ekonomik, teknik ve teknolojik boyutta dünya çapındaki tüm birimleri etkilemektedir. Mikro boyuttada işletmeleri etkilemektedir. İşletmelerdeki yönetimin, küreselleşme sürecinin getirdiği etkilerle birlikte "küresel düşünüp, yerel davranmak felsefesi" hakim olmaya başlamıştır.⁸ Küreselleşme sürecinin verimlilik, kalite ve uluslararası rekabet kavramlarıyla dünya ekonomisinin yeniden yapılanmasında temel hareket noktası olduğu ifade edilmektedir.⁹ Bu nedenle tüm işletmelerin temel hedefleri küreselleşmeyi benimsemek, küreselleşmeyi bünyelerinde gerçekleştirebilmek için tüm eylemleri planlayıp uygulamak olmalıdır.

⁵ Rana EŞKİNAT, *Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi* (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1036, Haziran 1998), s.7.

⁶ Recai COŞKUN "Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz? Alıcı ve Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslararası Şirketler", *6. Ulusal İşletmecilik Kongresi* (Akdeniz Üniversitesi 12-14 Kasım 1998), s.102.

⁷ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.13.

⁸ H. Mustafa PAKSOY, "İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi" *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (İstanbul Bilgi Üniversitesi 27-28-29 Mayıs 1999), s.32.

⁹ Mehmet TIKICI, "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynaklarına Geçiş" *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s.31.

İşletmeler nerede olurlarsa olsunlar, altyapı olarak küresel normlara ulaşmayı hedeflemek zorundadırlar. Bu normları benimseyip gerçekleştirecek işletmeler küresel rekabetin baskısından da kurtulmuş olacaklardır.¹⁰



Şekil 3.1. Küreselleşme Süreci

Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş* (Eskişehir, 1999), s.92.

Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi, küresel anlamdaki yenilikler mobilizasyon araçlarıyla, enformasyon, düşünce, talep ve kullanım olarak tüm dünyada mobilize olabilmektedir. Her bir aşamada küreselleşme görülmektedir. Kısacası yeni bir teknolojinin bilgi olarak insanlara iletilmesi, ilgili teknolojinin küreselleşmesi olarak kullanılmaktadır.¹¹

2. Küreselleşme Olgusunun Özellikleri

Küreselleşme olgusunun özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:¹²

- Tüketici davranışlarının giderek daha dinamik bir sürece girmesi, daha homojen bir yapının oluşması

¹⁰ AKDEMİR, a.g.e, s.91.

¹¹ Ali AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi* (Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi İstanbul, Aralık 1998), s.33.

¹² ÖZTÜRK, a.g.e, s.29.

- Üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilmesi ve üretim, dağıtım ve tüketime sunulması
- Ticari faaliyetlerin dünya ölçeğindeki çeşitli kural ve standartlarla yapılması
- İşletmeler arası ilişkilerin gelişmesi
- Dünyada mal ve hizmet üretimine ilişkin olarak üretim faaliyetlerinin coğrafi olarak dağılmış olması
- Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının gelişmiş olması
- İşletmelerden başlayarak, bütün ekonomik aktörlerde uluslar üstü bir boyutta, ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi.
- Üretime katılan aktörlerin, dünya bazında sıkı bir bütünleşmeye girmesi sonucu, ekonomik, teknolojik hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğü
- İşletmeler ve devlet arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkması
- İşletmelerin organizasyon yapılarının yeniden yapılanması
- İşletme yönetimi anlayışı ve yönetici profilinin değişmesi

3. Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı

Küreselleşmenin yeni bir olay olmadığı ifade edilmektedir.¹³ Kimilerine göre olgunun ilk basamağı orta çağdaki coğrafi keşiflerle yerkürenin her yanının tanınmasına kadar geçen süre kabul edilmektedir. İkinci basamağının 1. Sanayi Devrimi'nden, üçüncü basamağının 2. Sanayi Devrimi'nden geçtiği kabul edilmektedir. Bazı araştırmalar üç olasılık üzerinde durmaktadır. Bunlar¹⁴:

- Küreselleşme tarihin başlangıcından beri varolan bir süreçtir. Son yıllarda ani bir artış gerçekleştirmiştir.
- Küreselleşme modernleşme ve kapitalizmin gelişmesi ise aynıdır. Son yıllarda bu hızda artış yaşanmaktadır.

¹³ Gülten KAZGAN, *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen* (Altın Kitaplar Yayınevi, Ekim 1997), s.16.

¹⁴ EŞKİNAT, a.g.e, s.8.

- Küreselleşme sanayi ötesi toplum, modern ötesi toplum ve kapitalist düzenin çözülmesi ile ilgili olarak son yıllarda ortaya çıkan yeni bir olgudur.

Küreselleşmenin 1960'lı ve 1970'li yılların işçi hareketlerindeki mücadelecilik ortamdan, 1980'lerde ve 1990'larda esas itibariyle uluslararası rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı bir döneme dönüşümden sonra ortaya çıktığı ve küreselleşme kavramının bu dönemlerde sıkça kullanıldığı ifade edilmektedir.¹⁵ İletişim teknolojisinin gelişmesi sonucunda tüm insanların aynı normlarda hizmeti, demokrasi ve insan haklarını talep etmeleri doğal olarak da ortaya çıkartmıştır.¹⁶ Küreselleşme olgusunda üç grup faktöründe etkisi şu şekilde sayılmaktadır:¹⁷

- Destek veren faktörler, arasında son 10 yılda gelişen haberleşme kaynakları, fax, elektronik mektuplaşmalar, uluslararası güvenilir ulaşım imkanları sayılmaktadır.

- Hükümet politikaları arasında, ticaretin serbestleştirilmesi, tarife ve kotaların kaldırılması, dış finansal imkanların serbestleştirilmesi sayılmaktadır.

- Günümüz şirketlerinin stratejilerinde değişiklikler gözlenmektedir. Şirketler hem dış ülkelere satış yapmakta, hem de dış ülkelerden kaynak kullanmaktadırlar. İhracat yapılmak suretiyle dış ekonomik ilişkiler kurulmaktadır.

Görüldüğü gibi küreselleşme kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu gibi kabul edilmekle beraber, hükümet politikalarının da bir sonucu olarak görülmektedir.

¹⁵ Nusret EKİN, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği* (İ.Ü. İktisat Fakültesi, İTO Yayın No:1996-32 İstanbul, 1996), s.16.

¹⁶ AKDEMİR, a.g.e, s.22.

¹⁷ EKİN, a.g.e, s.16.

4. Küreselleşme İle İlgili Teoriler

Küreselleşme ile ilgili teoriler üç başlık altında toplanmaktadır:¹⁸

a) Küreselleşme İle İlgili Klasik Görüşler

Klasik teorisyenler içinde küreselleşmeye en yakın görüşün Marks' tan geldiği ifade edilmektedir. Marks'a göre burjuvalar kar elde etmek zorundadırlar. Bunun için gereksinim duyduğu ham maddeleri aksatmadan sağlayabilmeli, ürettiklerinin tamamını piyasada satabilmelidir. Bunun için her yere gidebilmeli, dünyanın dört bir yanına açılabilmelidir. Bu arada keşiflerin ve yeni yolların bulunuşu modern endüstriye dünya pazarlarını açmıştır. Bu sayede hem ekonomik faaliyetler tüm dünyaya yayılacak, hem de kültürel etkilerde ortaya çıkacaktır.

b) Dolaylı Olarak Küreselleşme İle İlgili Teoriler

Küreselleşme olgusunun kavranmasında toplumbilimciler, ekonomistler ve uluslararası ilişkiler konusunda çalışan bilim adamlarının katkısı olmuştur. Küreselleşme ile ilgili dört görüş ileri sürülmektedir¹⁹:

- Toplumsal evrim sonucu küreselleşme
- Kapitalist yayılma sonucu küreselleşme
- Uluslararası ilişkiler sonucu küreselleşme
- Yeni küreselleşme teorilerini etkileyen diğer görüşler

c) Yeni Küreselleşme Teorileri

Daha çok küreselleşme olgusunun kavramlaştırıldığı ve gelişimini açıklayıcı teoriler dört başlık altında toplanmaktadır.²⁰

¹⁸ EŞKİNAT, a.g.e, s.15.

¹⁹ EŞKİNAT, a.g.e, s.20.

²⁰ EŞKİNAT, a.g.e, s.57.

- Kontrol altına alınan ve yaşayanlar arasındaki bağımlılığın bilincine varılan dünya.

- Karşılıklılık (Zamanın mekandan bağımsız kılındığı dünya)
- Postmodern yaklaşım (Zaman ve mekan farkının yok olduğu dünya)
- Ekolojik dengesi tehdit edilen dünya

5. Küresel Endüstrinin Unsurları

Küreselleşmenin farklı sektörlerde küresel ürünler için son kullanıcılarda benzer talepler oluşturma, küresel müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirme, ölçek ekonomilerini teşvik etme, araştırma, ürün geliştirme, üretimi öne çıkarma, girdi maliyetlerini düşürme gibi farklı şekillerde kendisini gösterdiği ifade edilmektedir.²¹ Küreselleşme ile giderek artan şekilde coğrafi açıdan ürünlerin, piyasaların, işletmelerin üretim faktörlerinin birbirlerine bağımlı hale gelmeleri gerçekleşmiştir. Bu sayede uluslararası işbirliği süreci içinde işletmelerin ilişkileri ve yabancı sermaye yatırımları artmıştır. Sonuçta üretim faktörleri uluslararası kaynaklardan yoğun şekilde talep edilmeye başlanmıştır. Üretim coğrafi açıdan lisans, birleşme, ortak üretime gitmek gibi yollarla geniş bir açılım sağlamıştır.²² 1970'li yıllardaki iktisadi kriz üretimin küreselleşmesini hızlandırmıştır. Japonya'nın öncülük etmesi ile yeni sınai örgütlenmelerin arttığı görülmektedir. Ticaretin ve finans piyasalarının serbest hale getirilmesi üretimde küreselleşmeyi kolaylaştırmıştır. Üretimde küreselleşmeye bir başka neden korumacılık olarak görülmektedir. Çünkü üretimin küreselleşmesi gelişmiş ülkelerde işsizliğe neden olduğu ölçüde korumacı eğilimler artmakta, bu tedbirlerde tedbiri uygulayan ülkelere doğrudan yabancı yatırımı teşvik ederek küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Üretimde küreselleşmeye finans piyasalarının bütünleşmesi ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi sonucu faiz ve kur hadlerindeki dalgalanmalar neden olmaktadır.²³ Üretimdeki küreselleşme etkisi işletmelerin strateji ve yapılarında da değişiklikler meydana getirmektedir.

²¹ Bahadır AKIN, "Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri", *MPM Verimlilik Dergisi* (1997/4), s.100.

²² ÖZTÜRK, a.g.e, s.44.

²³ "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler", Alt Komisyon Raporu (T.C. Başbakanlık D.P.T. Müsteşarlığı, Yayın No: D.P.T.:2375, Ocak 1995), s.11.

Günümüzde tüm işletmeler dünyanın hangi bölgesinde olursa olsun, araştırma, tasarım, geliştirme, mühendislik, imalat vb. faaliyetlerde bulunmak zorundadırlar. İşletmeler "Dünyada iletişim kurabildiğim her bir üretici potansiyel rakibimiz, her bir tüketici de potansiyel müşterimizdir." görüşünden hareket etmektedirler. Küresel işletmeler, uluslararası sistemdeki üretim, pazarlama, tasarım, üretim yeri, hammadde, pazar vb. açılardan ulusal ve bölgesel sınırları tanımamaktadırlar. Kısacası tüm dünyayı bir pazar olarak kabul etmektedirler.²⁴

Küresel işletmeler faaliyetlerini birden çok ülkede devam ettiren, mal ve hizmetlerin küresel düzeyde üretim, dağıtım ve pazarlama işlemlerini yapan, doğrudan dış yatırımlarda bulunan, örgüt yapısı, karar verme ve denetim açısından bütünlük gösteren, teknoloji, yönetim ve organizasyon transferleri gerçekleştiren işletmeler olarak tanımlanmaktadır.²⁵ Küresel şirketler şu özelliklere sahiptirler²⁶:

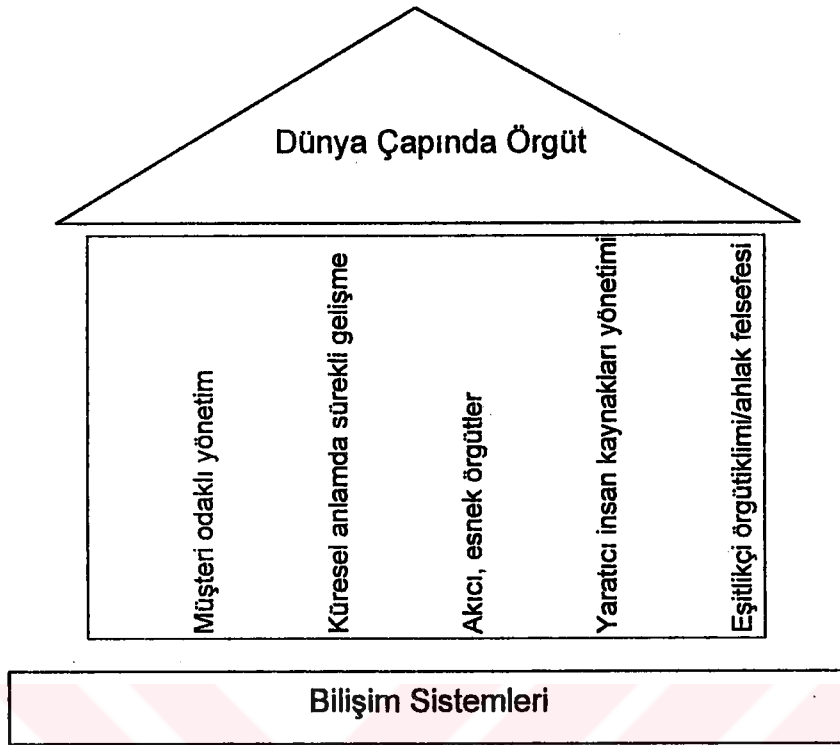
- Küresel şirketler, dünya genelinde imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve AR-GE planına sahip olmayı sağlayan küresel stratejiye önem verirler. Tüm faaliyetleri bütüncül bir yaklaşımla sürdürürler.
- Küresel şirketler, yerel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek, oldukça duyarlı bir dağıtım sistemine sahiptirler.
- Küresel şirketler kendi küresel planları ile yerel duyarlılıklar arasında bir denge kurarlar.

Günümüzde başarı için küresel bir şirketin bilişim sistemi temeli üzerinde beş özellikle desteklenmesi gereklidir.

²⁴ ÖZTÜRK, a.g.e, s.45.

²⁵ ÖZTÜRK, a.g.e, s.45

²⁶ AKIN, a.g.m, s.102



Şekil 3.2. Dünya Çapında Bir Örgütün Yapısı

Bahadır AKIN, "Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri", *MPM Verimlilik Dergisi*, (1997/4), s.103.

B) KÜRESELLEŞME EĞİLİMLERİ VE SONUÇLARI

Küreselleşme, dünyanın iktisadi görünümünü oldukça etkilemektedir. Mal ve sermaye piyasaları serbestleşmekte, ortak üretim ve dağıtım stratejilerine uluslararası boyut kazandırılmakta, mal ve hizmetlerin ülkeler arasında değişiminin önündeki engellerin hızla kaldırılmasına yol açan teknolojik değişmeye yönelik bir eğilim görülmektedir.²⁷ Küreselleşmenin temel kritik yönelimleri yedi grupta toplanmaktadır.²⁸

²⁷ Mehmet DUMAN, "Endüstriyel Gelişimde Küresel Eğilimler ve Türkiye", *MPM Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, (1997/1), s.99.

²⁸ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.14.

1. Barışı ve Demokrasiyi Tesis Etme

Burada amaç tüm dünya yönelimli standartları ortaya çıkarmak, gelişmiş standartların ve kuralların tüm dünyada uygulanmasını sağlamaktır. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında ABD ekonomik, sosyal ve siyasi uluslararası yapılanmayı hedef almıştır. ABD öncülüğünde Birleşmiş Milletler sistemi kurulmuştur. IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşları yeni amaç ve hedeflerle organize olmuşlardır.²⁹

2. İletişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması

Modern iletişim, işletmelerin farklı ülkelerde, farklı örgütlenme ve kontrol metotları ile iş yapmalarını sağlamaktadır. İletişim teknolojisi sayesinde işletme içinde herkesin ulaşabileceği şekilde bilgi iletimi sürekli sağlanmakta, her bölüm sürekli olarak diğerlerinden haberdar olmaktadır.³⁰ Dünyadaki ekonomik olaylara ve hizmetlere ilişkin bilgiler tüketicilere her an ulaşabilmektedir. Bu bilgilerden yararlanan tüketiciler en uygun ürünü talep etmektedirler. Diyebiliriz ki küreselleşmede etkin olan faktörlerden biriside iletişim teknolojisi ve bu teknolojinin yaygınlaşması olmaktadır.³¹ İletişim teknolojisinin olanaklarından her birimin yararlanması gereklidir.³²

Küresel işletmelerde dünyanın her yerindeki ortakları, alıcıları ve satıcıları ile bu sayede haberdar olmaktadır. İletişim teknolojisi sayesinde doğal olarak küresel örgütlerinde oluştuğu görülmektedir. Teknolojik ilerleme sayesinde bireyler, işletmeler ve ülkeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmaktadır. Bu durumda küresel işletmelerin rekabetçi ortamda kalmaları için iletişim teknolojilerine yatırım yapmalarını ve stratejilerini buna göre belirlemelerini zorunlu kılmaktadır.³³ Küreselleşmeye giden yolda teknoloji ne

²⁹ Alt Komisyon Raporu, s.1.

³⁰ AKIN, a.g.e, s.100.

³¹ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.16.

³² Ali AKDEMİR, *Global Normlu İşletme Yönetimi* (Kütahya 1996), s.16.

³³ AKIN, a.g.e, s.101.

kadar önemli ise bu teknolojiye ulaştıracak bir bilgi birikiminin olması da o derece önemlidir.

Bilgi toplumu küreselleşmenin ortaya çıkardığı bir eğilim olmaktadır. Gerçek bilgiye ulaşmadan küreselleşmeye uygun planlar yapıp uygulamanın mümkün olmayacağı ifade edilmektedir. Toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri üretebilmek, ancak kullanılacak teknolojiye bilgi ile ulaşılacaktır.³⁴ Yeni bilgi ekonomisinde zenginliğin temel kaynağının doğal kaynaklar ve fiziki emek olmayıp bilgi ve haberleşme olduğu ifade edilmektedir.³⁵

3. Rekabetin Giderek Artması

Rekabetin giderek yoğunlaşması küreselleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Küreselleşme eğilimi dünyanın tek pazar olma yolundaki hızını artırmıştır. Bu eğilim sonucunda üretim faktörleri tüm dünyada dolaşabilecek ve dolayısı ile rekabette yoğunlaşacaktır.³⁶ Yoğunlaşan rekabet ortamında üretici işletmeler bir taraftan ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini artırmaya çalışacaklar diğer yandan maliyetleri azaltma yollarını arayacaklardır.³⁷ Sonuçta rekabet uluslararası boyutlara taşınacağından hem kaynaklar ekonomik biçimde kullanılmış olacaktır hem de müşteriler kaliteli, maliyeti uygun ve istenilen zamanda ürün ve hizmetlere ulaşacaklardır.

4. Verimlilik

Günümüzde verimlilik, başarının, değişimin olduğu kadar rekabetin de en önemli belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Verimlilik işletmeler için stratejik bir karardır. İşletmeler teknolojik, finansal, beşeri kaynaklarını rasyonel kullandıkları takdirde pek çok avantajları yakalayacaklardır. Bu avantajlardan yararlanma hem işletme verimliliğini artıracak, hem de işletmenin rekabet

³⁴ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.16.

³⁵ EKİN, a.g.e, s.9.

³⁶ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.17.

³⁷ ÖZ-ALP ve diğerleri, a.g.e, s.330.

gücünü artıracaktır.³⁸ Küreselleşme eğilimlerinin arttığı dönemde rekabette üstünlük sağlamanın tek dayanağı verimlilik olmaktadır. Küresel işletmelerin pazar paylarını artırarak rekabet güçlerini arttırmaları ancak etkin bir verimlilikle sağlanacaktır.³⁹ Verimlilik işletmelerin tüm işlevlerinde hakim olmalıdır. Küresel bir ortamda yaşamak isteyen bir işletme tüm faaliyetlerini verimliliğe bağlı olarak yürütmelidir.

5. Teknolojik Belirleyicilik

Küreselleşmenin en kritik unsurlarından biriside teknoloji olarak vurgulanmaktadır. Küresel standartlarda üretim gerçekleştirmek, kaliteye ulaşmak, maliyetleri en aza indirmek ve işletmeyi verimli kılabilmek ancak teknoloji ile sağlanacaktır.⁴⁰ Ülkelerarası rekabet artışı, dünya ekonomisinin bütünleşmesi, bilgi teknolojilerinin yayılması ile teknolojik devrimin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgi ve teknolojiadaki devrim, kompütür, elektronik ve iletişim teknolojilerini kapsamaktadır. Teknoloji kullanımı yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Yeni teknolojiler çok sayıda yeni ürünün ortaya çıkmasına ekonominin diğer sektörlerinde de teknik gelişmeye ve maliyet düşmelerine neden olmuştur. Bu durum uluslararası rekabeti de etkilemiştir.⁴¹

6. Çevre Kirliliği

İşletmelerin kar elde etmek, tüketici ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmek için mal ve hizmet üretiminde bulunmaları gerekmektedir. Ancak kullanılan teknolojiler bir yandan fayda sağlarken, diğer taraftan da ekolojik dengeyi tehdit etmektedirler. Ekolojik yapının korunması sorunu küreselleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Dünyanın herhangi bir bölgesindeki bir olumsuzluk tüm dünyayı etkileyebilmektedir. Etkiye karşılık sürekli bir tepki oluşmaktadır.⁴² Bu tepkilere karşı tüm dünyayı kapsayacak

³⁸ AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, s.59.

³⁹ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.18.

⁴⁰ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.19.

⁴¹ EKİN, a.g.e, s.97.

⁴² AKDEMİR, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, a.g.e, s.9.

normların belirlenip uygulanması gerekmektedir. Küreselleşme eğilimi sayesinde çevre kirliliğini önleyici teknolojiler geliştirilmeye ve bu teknolojilerin tüm dünyada yaygınlaştırılıp kullanılmaya başlanması sağlanmıştır.⁴³

7. Uluslararası İşbirliği

Küreselleşmeden doğan bir diğer faktör işbirliğidir. Bir işletmenin gelişmiş düzeyde üretimde bulunması, teknolojiyi planlayıp ulaşması, çevre kirliliğini önleyici teknolojileri kullanması, rekabette üstünlüğü devam ettirebilmesi yalnız başına mümkün olmayacaktır. İşletme büyüklüğü bu kriterlerin yapılmasını sağlayamayacaktır.⁴⁴ Bu durumda işletmeler ve ülkeler arasında stratejik dostluklar ve ortaklıklar hatta rakipler arasında bile işbirliklerinin doğması gündeme gelmektedir. Küreselleşme stratejileri de bu yolla hızlandırılmaktadır. Sözleşmeler, konsorsiyumlar, ortak girişimler, franchising, takas, karşı ticaret, dikey entegrasyon, patent, marka, lisans antlaşması, yönetim sözleşmeleri yoluyla stratejik işbirlikleri ortaya çıkartılmaktadır.⁴⁵

İşbirliği hem gelişmiş büyük ölçekli işletmeler için hem de teknoloji, pazar, finans vb. bakımlardan bağımlı olan ve dünya ölçeğinde çalışma olanağı olmayan işletmeler içinde bir zorunluluk haline gelmiştir.⁴⁶ Bu zorunluluk ülkelerinde bütünleşme eğilimlerini beraberinde getirmiştir. AB, NAFTA, KEİB, APEC bölgesel bütünleşmeye örnek olan işbirlikleridir.⁴⁷ İşletmeler küreselleşme yönelimli faaliyette bulunmak için özellikle pazar, teknoloji, hammaddelerin sağlanması gibi açılardan işbirliğine gitmenin tek çözüm yolu olduğunu kabul etmektedirler.

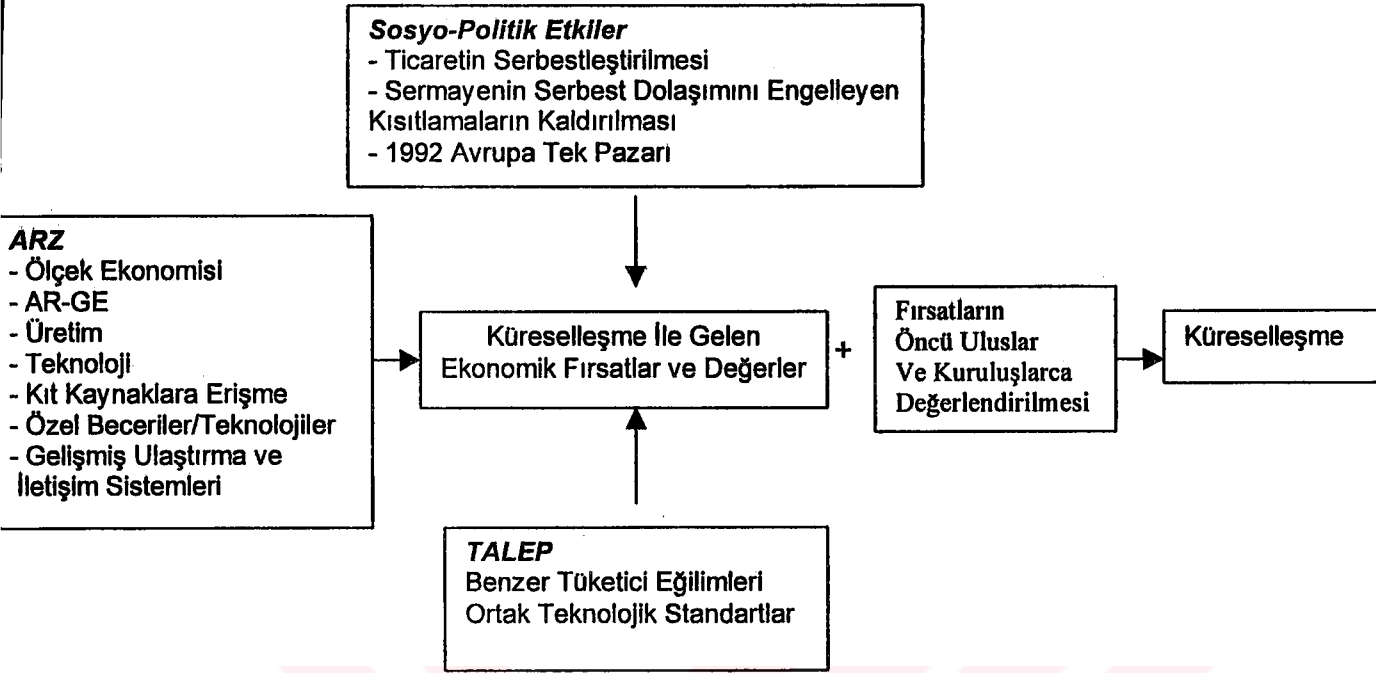
⁴³ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.20.

⁴⁴ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.20.

⁴⁵ ÖZTÜRK, a.g.e, s.20.

⁴⁶ AŞIKOĞLU, a.g.e, s.21.

⁴⁷ AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, s.35.



Şekil 3.3. Küreselleşmenin Kritik Unsurları

Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler* (Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:2, İ.İ.B.F. Yayın No:2, Eylül 1993), s.24.

II- KÜRESELLEŞMENİN REKABET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tüm sosyal ve ekonomik konuların belirleyicisinin küreselleşme olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda küreselleşmenin işletmeler açısından bir baskı aracı olarak kabul edilmesi düşünülebilir. İşletmeler bu yönden faaliyetlerini küresel rekabet kurallarına göre planlayıp uygulamalıdır.⁴⁸ Şu anda yaşanmakta olan küresel değişim sürecine etki eden pek çok faktör mevcuttur. Bunlar arasında küreselleşme eğilimlerini kapsayan biçimde dünya ekonomisindeki yapısal değişimler, mega teknolojilerin hızla gelişmesi sayılmaktadır. Bu iki etken hem aynı zamanda gelişmekte hem de birbirlerinin etkilerini artırmaktadır. Bu durumda bir taraftan iletişim teknolojisi ilerlemekte, diğer taraftan küreselleşme ile birlikte uluslararası rekabet ulusal ve uluslararası

⁴⁸ AKDEMİR, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, a.g.e, s.27.

düzeyde yapısal değişmelere neden olmaktadır.⁴⁹ Bu değişmeler kaynaklar, pazarlar ve stratejiler üzerinde önemli ölçüde hissedilmektedir.

A) KAYNAKLARIN KÜRESELLEŞMESİ

Günümüzde çevre kirliliği, Körfez Savaşı gibi yapısal nedenlerle "tüm kaynakların dünyaya ait olması" ilkesinin benimsendiği görülmektedir. Bu durumda kaynakların tamamı tüm dünyaya aitse, bu kaynaklar en etkili, en verimli ve kaliteli olarak tüm insanlığa sunulmalıdır. Bu sunumu ancak küreselleşmenin gerçekleştireceği vurgulanmaktadır.⁵⁰ Sınır tanımaz küreselleşme hareketinin vazgeçilmez dinamikleri mevcuttur. Bunlar arasında ulusal ekonomilerin dışa açılması, büyük şirketlerin uluslararası ortaklıklara yönelmesi, ulaşım ve iletişimde büyük devrimlerin yaşanması, paranın hızla akabilmesi ve maksimum kar getirecek alanlara kayabilmesi sayılmaktadır.⁵¹ Kaynakların tüm dünya boyutlu olarak en ekonomik şekilde kullanılması gereği, kaynakların verimsiz kullanımının önlenmesi küreselleşme sayesinde gerçekleşmiştir. Kaynakların verimli kullanımı bu kaynakları verimsiz kullananlara göre rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Küreselleşme çerçevesinde gelişmiş ülkelerden gelişmekte olanlara kalkınma transferi gerçekleştirecektir. Küreselleşmeyle teknoloji, finansman, yönetim, vb. gibi imkanlara sahip olan gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkelerin kaynakları ile iş birliğine girmektedirler. Bu geçişlerle küreselleşme olgusuyla birlikte kalkınma transferi de gerçekleşmiş olacaktır.⁵² Ekonomik olarak küreselleşmenin gerçekleşebilmesi için mal ve hizmetler ile üretim faktörlerinin (emek, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji) küresel şekilde dolaşabilmeleri gerekmektedir. Teknolojinin yaygınlığı tüm gelişmelerin aynı anda tüm dünyada duyulmasına olanak sağlamıştır. Örn: Bugün bankacılık hizmeti internet aracılığı ile, başka bir ülkeden satın alınabilmektedir.⁵³ Ancak bu tür hizmetlerden yararlanmak için

⁴⁹ EKİN, a.g.e, s.12.

⁵⁰ AKDEMİR, a.g.e, s.26.

⁵¹ "Değişmeye Hayat Yok", *Kariyer Dünyası Dergisi*, (Ekim 1997), s.97.

⁵² AKDEMİR, a.g.e, s.39.

⁵³ Refik ERZAN, "Yeni Düzenin Tanrısı Rekabet", *Kariyer Dünyası Dergisi*, (Temmuz 1998), s.60.

Ülkelerarası ortaklık, yeni bir Şirket kurulma gibi işbirliklerinin olması gerekmektedir.

Ticaretin ve finans piyasalarının serbestleştirilmesi üretimde küreselleşmeyi kolaylaştırmıştır. Japonya'nın öncülük ettiği yeni sınaı üretim teknikleri ile giderek geliŐmiŐtır. Üretimde küreselleşme, Şirketlerin sınır ötesi sabit sermaye yatırımı, sınır ötesi iŐtirakler, fason imalat anlaŐmaları ve diğer yöntemlerle mal ve hizmet üretim faaliyetlerinin kendi ülkeleri dıŐına yaymaları olarak tanımlanmaktadır. 1970'li yıllardaki iktisadi krizle üretim küreselleşmesi hızlanmıŐtır.⁵⁴ 20. yy. ın ikinci yarısında küresel üretim sistemi tamamen deĐiŐmiŐtır. Artık retim, dünyanın hemen hemen her ülkesindeki fasoncu, malzemeci ve serbest iŐŐi gibi daha küçük birimlere daĐıtılmıŐlardır.⁵⁵ üretimdeki küreselleşme finans piyasalarında da kendini gstermiŐtır.

Finans piyasalarının küreselleşmesi II. Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. Küreselleşme ile fon fazlası olanlara, bu fonları kullanmak isteyenler arasında bağlar çeŐitlenmiŐ, ilişkiler yoĐunlaŐmıŐtır. Başlangıçta uluslararası sermaye sermaye piyasalarında banka kredileri ağırlıklı iken, 1982'de yaşanan dünya borç krizi banka kredilerinin nisbi önemini azaltmıŐtır. Krediler yanında artık menkul kıymetlere dayalı eurotahvil, yabancı tahvil, futures, opsiyonlar gibi sermaye piyasası alet ve işlemleri yaygınlaŐmıŐtır. Uluslararası para piyasalarında yabancı para, europara, diğer kısa vadeli para piyasası işlemleri de hız kazanmıştır. Para ve sermaye piyasalarındaki küreselleşme nedenleri arasında Şunlar sayılmaktadır.⁵⁶

- Lider konumdaki gelişmiş ülkelerdeki finans piyasalarının çeşitli kontrol ve sınırlandırmalardan arındırılmaları.
- Uluslararası para fonunun çalışmaları sonunda uluslararası para sisteminin II. Dünya Savaşı sonunda aldığı Şekil (paranın konvertibil olması)
- Dolar'ın 1973'deki devalüasyonu

⁵⁴ Alt Komisyon Raporu, s.10.

⁵⁵ Richard U.BARNET-John CAVANAGH, eviren:Gülden Şen, *Küresel DıŐlar İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni* (Sabah Kitapları, Nisan 1995) s.205.

⁵⁶ Alt Komisyon Raporu, s.22.

- Finansal piyasaların uluslararası rekabete açılması
- Büyük çaplı sermaye yatırımlarının desteklenmesi
- Finansal araçların çeşitliliğindeki hızlı artış
- Kurumsal yatırımcıların rollerinin artması
- Teknolojik devrimlerle finans piyasalarında bilginin yoğunlaşması ve ucuz hale getirilmiş olması
- 1980'li yıllarda ABD'nin dış ödemelerindeki açıklar, doların değerindeki düşüşler, Japon mali piyasalarındaki hızlı gelişmeler.

Sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi parasal sermaye ve dolaysız yabancı sermaye olarak gerçekleşmektedir. Küreselleşme ise, sermayenin her iki şekli ile her türlü devlet denetiminden arındırılarak serbestleştirilen sermayeyi içermektedir.⁵⁷

İnsan kaynakları açısından tam bir küreselleşmeden söz edilememektedir. Ancak işgücünde uzmanlar için küreselleşmenin var olduğu kabul edilmektedir.⁵⁸

B) PAZARLARIN KÜRESELLEŞMESİ

Günümüzde küçük ya da büyük pek çok işletme çeşitli düzeylerde uluslararası işletmecilik içinde bulunmaktadır.⁵⁹ Dünyanın küreselleşmesinin hızı ile küçülmesi yeni pazarlama stratejilerinin belirlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.⁶⁰ Dünyanın tek bir pazar haline gelmesi uluslararası ticaret, uluslararası yatırım, küresel çok uluslu şirketlerin etkisini artırmaktadır. Bu firmalar özkaynakları, küresel kapasiteleri ve ekonomik ölçüleri ile etkin bir şekilde rekabet edebilmektedirler. Ayrıca rekabetin küresel doğası, uluslararası pazar stratejisi geliştirmeyi gereksiz görmektedir. Tüm pazarların uluslararası özellikte olmaları kabul edilmektedir. Bu durumda her ürün kategorisi için

⁵⁷ KAZGAN, a.g.e, s.120.

⁵⁸ ERZAN, a.g.e, s.60.

⁵⁹ ÖZ-ALP ve diğerleri, a.g.e, s.392.

⁶⁰ Kemal KURTULUŞ, "Gelecek Bin Yılda Pazarlama" *AD Business*, (Ocak 1998), s.84.

dünya hedef pazar haline gelecek, rekabette dünya çapında olacaktır.⁶¹ Küresel pazarlama yaklaşımı, temel pazarlama ilkelerinin dünya çapında uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmelerin bütün dünyada kullandığı bir pazarlama stratejisidir. Belirli bir marka malın, toplumsal, kültürel, iktisadi ve diğer farklılıklarına karşın belirli bir reklam sloganıyla dünyanın her yerindeki piyasalarda pazarlanmasıdır.⁶² Küresel endüstrilerde rakipler tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini küresel kalite standartlarına uygun olarak mal ve hizmetlerle karşılamaya yönelmektedirler. Starr'a göre küresel ürün her pazardaki tüketicilerin tahminine göre farklı dizayn edilen ürün olarak tanımlanmaktadır. Küresel pazarlama stratejilerinde önemli olan dünya pazarından maksimum ölçüde yararlanmaktır. Küresel pazarlama stratejisinde ürünlerin ne ölçüde standartlaştırılması konusunda bir ayırım söz konusu olmamaktadır.⁶³ Eğer firmalar ürünlerini, diğer ülkelerde pazarlayacaksa mümkün olan adaptasyon elementlerini gözden geçirmelidirler. Hangi faktörlerin maliyetlere oranla gelir getireceğine karar vermelidirler. Standart bir küresel stratejisinin uygulanması için ülkenin kendinden kaynaklanan harici kısıtlamaları olmamalıdır. Örn: Fransızlar, çocukların reklamlarda kullanılmasına izin vermemektedirler. Kotler'e göre adaptasyon öğeleri arasında şunlar sayılmıştır. Ürün özellikleri, ismi, etiketlenmesi, ambalajlama, renkleri, materyaller, fiyatlar, satış tutundurma, reklam konuları, reklamın kullanıldığı medya, uygulanacak reklam tipleri ve teknikleri.⁶⁴

Küresel pazarlama stratejisinin 5 temel dayanağı vardır. Bunlar⁶⁵:

- Başlıca pazarlarda büyük oynamak
- Özünde standardizasyon

⁶¹ Serap ÇABUK, "Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:7, Sayı:41, (Eylül-Ekim 1993), s.17.

⁶² Erdoğan TAŞKIN, "Global Pazarlama Yaklaşımı", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:6, Sayı:34, (Temmuz-Ağustos 1992), s.10.

⁶³ Hamdi İSLAMOĞLU, "Global Pazarlama", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:6, Sayı:34, (Temmuz-Ağustos 1992), s.4.

⁶⁴ Kaplan UĞURLU, "Pazarların Globalleşmesi", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:10, Sayı:56, (Mart-Nisan 1996), s.7.

⁶⁵ İSLAMOĞLU, a.g.e, s.4.

- Değeri yüksek faaliyetlerin az sayıda ülkede yoğunlaştırılması
- Tekdüzen bir pazarlama programının uygulanması
- Rekabet stratejilerinin ülkeler arasında bütünleştirilmesi

Pazarlarda büyük oynamak, hem başka pazarlara girmek için üstünlük, hem de pazarlama gücünü geliştirmede itici bir güçtür. ARGE faaliyetlerinin az sayıdaki ülkede yoğunlaşması ise, maliyet avantajı, üstün koordinasyon, riskin azaltılması gibi üstünlükler sağlamaktadır. Tekdüze pazarlama politikası hem maliyet, hem de etkinlik ve verimlilik avantajı sağlayacaktır. Ülkeler arasında rekabet stratejilerinin bütünleştirilmesi ayrıntılı rekabet analizlerinin yapılmasına ve değişik pazarlarda fırsat ve tehlikelerin görülmesinde etkinlik gösterecektir.⁶⁶ Etkili bir küresel pazarlama yapısı için şu aşamalar gerekmektedir.⁶⁷

- Uygulanacak stratejinin belirlenmesi ve mali kaynakların saptanması
- Tüm dünya için hedef alınan uygun mal ya da hizmeti araştırmak, geliştirmek, üretmek ve satmak.
- Üretilen malın satışı ihracat işlemi değildir. Bu nedenle satış geliştirme, tutundurma, halkla ilişkiler ve kişisel satış teşkilatının kurulması ve yönetilmesi
- Fiyatlandırma için maliyetlerin kontrolü, üretimde standartlaştırma, yeni teknolojilerin kullanımı
- Üreticiden dünya çapındaki tüketiciye doğru dağıtım kanalı kurulmalı ve aracı kuruluşlar belirlenmelidir.

Küresel pazarlama stratejilerinin başarılı olması için firma içi eğitim, uyumlu çalışma ve teşvikler işletmeler için destek olmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte şirketler tarafından yapılan pazar araştırmaları da değişime uğramıştır. Pazarların ötesinde sınırları aşan araştırmalar yapılmaktadır. Küreselleşme ülkelerin tüketim karakterlerini de değiştirmiştir. Değişik ülkelerde birbirine benzeyen sosyal sınıflar ve tüketici hedef pazarları oluşmuştur. Artık farklı ülkelerdeki sosyal gelir grupları aynı tüketim profilini vermektedirler. Örn:

⁶⁶ UĞURLU, a.g.e, s.9.

⁶⁷ TAŞKIN, a.g.e, s.10.

Türkiye'deki üst gelir sınıflarıyla, Batı Avrupa'daki ve Asya'daki üst gelir grupları içerisindeki insanların benzerlikleri fazladır. Bu durum çok uluslu işletmelere yeni pazar olanakları sunmaktadır. Mc Donald's Türkiye'de, Rusya'da ve Orta Doğu ülkelerinde aynı pazarı bulmaktadır.⁶⁸

C) STRATEJİLERİN KÜRESELLEŞMESİ

Küreselleşme ile ilgili tartışmaların odak noktası çok uluslu ya da uluslar üstü şirketler olarak görülmektedir. Çok uluslu şirketler, doğrudan yabancı yatırımlara girişen ve üretim faaliyetlerini birden fazla sayıda ülkede gerçekleştiren şirketler olarak tanımlanmaktadır.⁶⁹ Küreselleşme giderek artan bir şekilde coğrafi olarak, ürünlerin, piyasaların, işletmelerin üretim faktörlerinin birbirlerine bağımlı hale gelmelerini kapsamaktadır. Böylelikle uluslararası işbirliği süreci içinde işletmeler arası ilişkiler gelişmiş, yabancı sermaye yatırımları artmıştır. Üretim faktörleri uluslararası kaynaklardan sağlanmaya başlanmıştır.⁷⁰ İşletmeler arasında teknoloji sağlama yönelimli işbirliği stratejilerinin uygulanması hız kazanmıştır. AT, Japonya, ABD işletmelerinde teknoloji, finansman, hammadde, Pazar, yönetim gibi işbirliği amaçlarıyla merger, acquisition ve joint venture şeklindeki stratejilerin uygulandığı görülmektedir.⁷¹

Küreselleşen şirketler, üretim, pazarlama, üretim yeri, hammadde vb. açılardan ulusal ve bölgesel sınırları tanımamaktadırlar. Kısacası tüm dünyayı tek bir pazar olarak kabul etmektedirler. Bu pazar içinde şirketlerin küresel boyutta olmaları, büyük işletmeler kaynaklanmamaktadır.⁷² İşletmeler, işletme yönetiminde, örgüt yapılarındaki birtakım değişikliklerden dolayı küresel şirketler adını almaktadırlar. İşletme yönetimi ve organizasyondaki yeni yönelimler şunlardır.⁷³

⁶⁸ Doğan T. ERGÜLEN, "Pazarlar Küreselleşirken Müşteriler Standartlaştı", *Kariyer Dünyası*, Sayı:12, (Eylül 1998), s.82.

⁶⁹ EŞKİNAT, a.g.e, s.114.

⁷⁰ ÖZTÜRK, a.g.e, s.44.

⁷¹ AKDEMİR, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, a.g.e, s.28.

⁷² ÖZTÜRK, a.g.e, s.45.

⁷³ a.g.e, s.47.

- Yönetim anlayışındaki sıfır hiyerarşi modeli

21. yy.da küreselleşme süreci ile işletmelerin çevresinde meydana gelen değişimler, zaman içinde işletme yönetiminde ve uygulamalarında da değişmelere yol açmıştır.

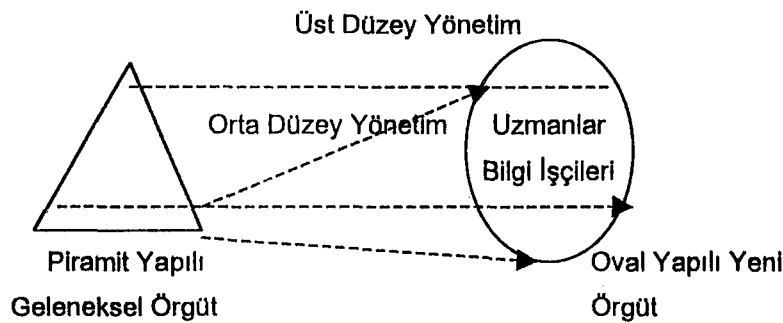
Tablo 3.1. Yönetim Anlayışı, Yönetimde Kontrol Fonksiyonunun Değişim Süreci

1. Girişimci Kontrol: İşin sahibi aynı zamanda yönetici
2. Hiyerarşik Kontrol : Endüstrinin karmaşık hale gelmesi ve yönetimde hiyerarşik yapılanma
3. Teknik Kontrol : Faaliyetlerde iş bölümünün esas alınması
4. Bürokratik Kontrol : Profesyonel yönetim anlayışı
5. Kurum Kültürü : İşçi-yönetim ilişkilerinde karşılıklı işbirliği
6. Endüstriyel Demokrasi : Sıfır hiyerarşi, kendi kendini yöneten (yönetimde sıfır hiyerarşi modeli) takımlar

Azim ÖZTÜRK, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik* (Nobel Kitabevi, Adana, 1998), s.47.

- Ovalleşen Yeni Örgüt Yapısı

Küreselleşmeyle birlikte, işletmelerin hem yapıları, hem de özellikleri değişimlere uğramıştır. Geleneksel örgütler gücünü üretim kapasitesinden alırken, günümüz örgütlerinin gücü ise bilgi olarak ifade edilmektedir.



Şekil 3.4. Değişen Örgüt Yapısı

ÖZTÜRK, a.g.e, s.50

Tablo 3.2. Geleneksel ve Yeni Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

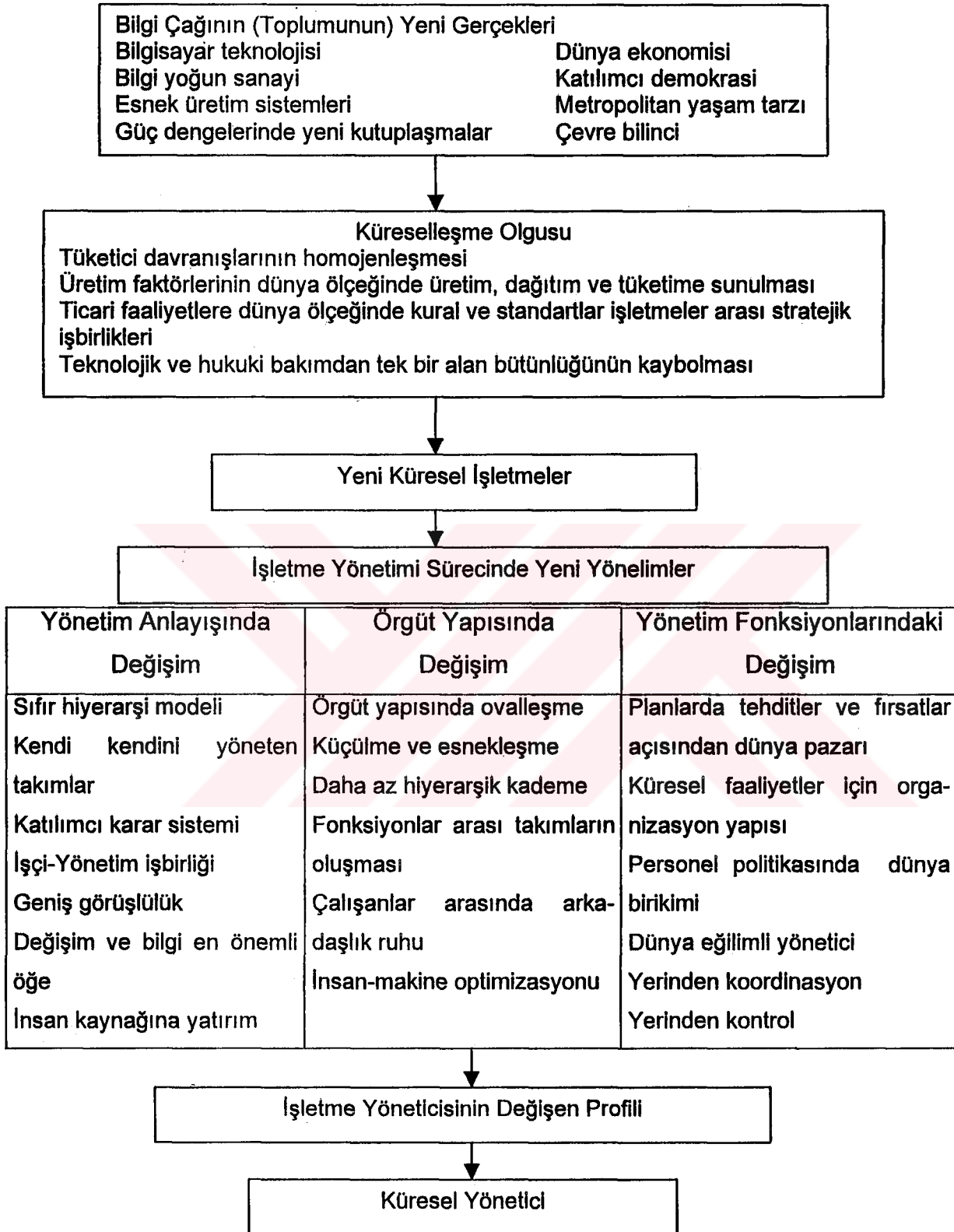
Geleneksel Örgütler	Yeni Örgütler
- Teknolojinin kayıtsız şartsız domi-nantlığı	- İnsan makine optimizasyonu
- İnsan makinenin parçası	- İnsan makinenin tamamlayıcısı
- Düşük iş nitelikleri tek ve sınırlı beceriler	- İşin niteliklerinde optimum gruplama çoklu ve geniş yetenekler
- Harici Kontroller :Denetçi ve uzman kontrolleri	- Dahili kontroller: Kendi kendini kontrol eden alt sistemler
- Dikey örgütsel şema: Hiyerarşik bürokrasi, bürokratik yönetim	- Yatay örgütlenme: Katılımcı yönetim
- Çalışanların arasında rekabet	- Çalışanlar arasında işbirliği
- Sadece örgütsel hedefler	- Örgütsel hedefler yanında grupsal ve bireysel hedefler
- Tesadüfi değişim	-Planlı değişim
- Bölümleme	- Bütünleştirme
- Dar görüşlülük	- Geniş görüşlülük
- Pastayı bölüşmek	- Pastayı büyütme
- Personel maliyetleri	- İnsan kaynağına yatırım
- Merkezi karar verme mekanizması	- Yerel karar verme sistemi

ÖZTÜRK, a.g.e, s.56

Küresel pazarın, küresel işletmelerinde küreselleşen yöneticilerde bir ulusal bağlı olmayan, uluslarüstü işletme oyuncularını olarak tanımlanmaktadır.⁷⁴ Hangi coğrafi ortamda olursa olsun yöneticilerin küresel normlara duyarlı olmaları ve küresel normlarla gelişmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bulunduğu mahalli, bölgesel ve ulusal ortamı dikkate alan yönetici, planlama ve uygulamada ne kadar başarılı olursa olsun, küresel gelişmeler karşısında başarısız kalacaktır.⁷⁵

⁷⁴ ÖZTÜRK, a.g.e, s.62.

⁷⁵ AKDEMİR, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, a.g.e, s.43.



Şekil 3.5 Yöneticilerin Değişen Profilini Etkileyen Gelişmeler

ÖZTÜRK, a.g.e, s.61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE MERMER SEKTÖRÜNÜN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLERİ VE SEKTÖRÜN REKABET ANALİZİ

I- TÜRKİYEDE MERMER SEKTÖRÜNÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Türkiye'de mermercilik 1980'li yıllardan sonra hızla bir gelişme sürecine girmiştir. Bu dönemde ocak yatırımları önemli ölçüde artmış ve işletmecilikte büyük boyutlu üretime olanak sağlayan ekipmanların kullanımına geçilmiştir.¹ Türkiye'de mermercilik her geçen yıl üretim, ihracat ve istihdam artışını sürdürmektedir.² Gelişen teknolojiyle birlikte geniş bir tüketim yelpazesine sahip olan mermer aynı zamanda ekonomik değeri yüksek bir malzemedir. Mermer kaynakları bakımından zengin olan ülkemizde mermer sektörünün karşılaştığı pek çok sorun vardır. Bu sorunların tespit edilip, çözüm önerilerinin zamanında uygulanması sektörü daha da geliştirecektir.

A) SEKTÖRÜN GENEL ÖZELLİKLERİ

Jeolojik evrim gereği ülkemizde, Devonien ve Kretase zaman aralığında oluşmuş geniş yayımlı, mermer ve kireçtaşı rezervleri bulunmaktadır. Renk ve desen yönünden büyük çeşitlilik gösteren oluşumlar, ülkemizin ticari anlamdaki mermer zenginliklerini oluşturmaktadır.³ Ülkemizde araştırılmış alanlarda 5.2 milyar m³ mermer rezervinin olduğu ifade edilmektedir. Mermer rezervlerinin Ege Bölgesinde yoğunlaşmış olmasına karşın ülkemizin hemen hemen bütün

¹ Mustafa ERDOĞAN ve Erdoğan YÜZER, "Türkiye Bloктаş Üretimindeki Son Gelişmeler ve Sektörün Uluslararası Boyutu", *Türkiye I. Mermer Sempozyumu* (T.M.M.O.B. Yayınları, Ankara, 1995), s.1.

² "Türkiye II. Mermer Sempozyumu", (1-2 Mayıs 1997), *Türkiye'de Mermer*, S:52, s.6.

³ ERDOĞAN, a.g.e, s.1.

bölgelerinde mermer oluşumlarına rastlanmakta ve mermer üretimi yapılmaktadır. Sektör 1985 yılında yürürlüğe giren 3213 Sayılı Maden Kanunu ile yatırım güvencesine kavuşmuştur.⁴ 20 yıl öncesinde Türkiye'de sayılı mermer fabrikası göze çarparken bugün ülkenin her tarafında mermer ocaklarına ve mermer işleme tesislerine rastlanmaktadır. Her yıl artan ihracat rakamlarıyla mermer sektörünün ülkeye önemli oranda döviz kazandıran bir sektör olduğu göze çarpmaktadır. Sektörün son durumu tablo 1'de verilmiştir.⁵

Tablo 4.1. Mevcut Durum

Üretim	2.200.000 t/yıl
Ocak Sayısı	600
İşletme Sayısı	1500
Entegre Tesis	60 Adet
İstihdam	100.000 kişi
Ihracat	536.000 ton/yıl
Satış Değerleri	
Yurt Dışı	130.000.000 \$/y
Yurt İçi	110.000.000 \$/y
TOPLAM	240.000.000 \$/y

H.T.ÖZKAHRAMAN, H.CEYLAN, " ÇED Yönetmeliğinin Türk Madenciliğine Etkisi" , 3. Endüstriyel Hammaddeler Sempozyumu, (14-15 Ekim 1999), İzmir, s.15.

Bilimsel özellikteki mermer rezervleri, masif niteliği gösteren ve başkalaşım aşamasını tamamlamış Kırklareli, Bursa, Balıkesir, Afyon, Uşak, Aydın, Muğla, Denizli, Niğde, Kırşehir ve Eskişehir yöresinde yoğunlaşmaktadır. Kocaeli, Sakarya, Bilecik, Bursa, Balıkesir, Manisa, Burdur, Adana, Hatay, Konya, Kayseri, Ankara, Elazığ ve Diyarbakır çevresinde renkli mermer üretimine uygun kireçtaşı rezervleri bulunmaktadır. Ayrıca Manisa, Afyon,

⁴ Yunus ŞİRİN, "Mermer Sektörüne Genel Bir Bakış", *Mermer Dergisi*, Yıl:2, S:13, (Temmuz 1997), s.20.

⁵ ÖZKAHRAMAN ve CEYLAN, a.g.e, s.15.

Denizli, Konya, Burdur, Sivas ve Çankırı dolaylarında, kırık hatları boyunca gelişmiş zengin rezervli traverten alanları ile çok küçük ölçekli oniks oluşumları bulunmaktadır.⁶

TABLO 4.2. Çalışan Ocakların İller Düzeyinde Dağılımı

İL	ÇALIŞAN OCAK SAYISI				
	Serttaş	Kireçtaşı	Mermer	Oniks	Traverten
Kırklareli	1	1	6	-	-
Sakarya	1	2	-	-	-
Bilecik	-	47	-	-	-
Bursa	1	10	14	-	-
Balıkesir	1	1	110	1	1
Kütahya	-	-	2	-	-
Afyon	-	-	98	-	1
Uşak	-	1	9	-	-
Çanakkale	1	-	-	-	-
Manisa	-	1	-	2	-
İzmir	-	1	1	1	-
Aydın	-	2	-	-	-
Muğla	-	1	-	-	-
Denizli	-	-	22	-	32
Burdur	-	1	-	-	1
Adana	-	2	-	-	-
Hatay	-	1	-	-	-
Konya	-	2	-	1	-
Niğde	-	-	1	-	1
Nevşehir	-	-	-	-	1
Aksaray	1	-	-	-	-
Kırşehir	3	1	1	-	-
Kayseri	-	1	-	-	-
Eskişehir	-	6	11	-	-
Ankara	-	2	-	-	-
Çankırı	1	-	-	-	1
Sivas	-	1	-	-	1
Elazığ	-	2	-	-	-
Diyarbakır	-	2	-	-	-
Giresun	1	-	-	-	-
Ordu	1	-	-	-	-
TOPLAM	12	93	274	6	38

M.ERDOĞAN, E.YÜZER, "Türkiye Blok Taş Üretimindeki Son Gelişmeler ve Sektörün Uluslararası Boyutu", *Türkiye I. Mermer Sempozyumu* (T.M.M.O.B. Yayınları, Ankara, 1995), s.2.

⁶ ERDOĞAN, a.g.e, s.1.

TABLO 4.3. Blok Üretimini ve Taş Türünün İllere Göre Dağılımı

İL	ÜRETİLEN BLOKTAŞ MİKTARI (m3/yıl)				
	Serttaş	Kireçtaşı	Mermer	Oniks	Traverten
Kırklareli		250	280	-	-
Sakarya	300	900	-	-	-
Bilecik	-	68200	-	-	-
Bursa	-	12100	15500	-	-
Balıkesir	-	5600	147300	350	30
Kütahya	-	-	2700	-	-
Afyon	-	-	80000	-	3000
Uşak	-	1200	4550	-	-
Çanakkale	2000	-	-	-	-
Manisa	-	150	-	3000	-
İzmir	-	1300	-	Parça	-
Aydın	-	600	2000	-	-
Muğla	-	2200	27000	-	-
Denizli	-	-	-	-	27100
Burdur	-	300	-	-	5000
Adana	-	1550	-	-	-
Hatay	-	300	-	-	-
Konya	-	3600	-	50	-
Niğde	-	-	1300	-	-
Nevşehir	-	-	-	-	1500
Aksaray	1500	-	-	-	-
Kırşehir	4200	800	1500	-	-
Kayseri	-	2000	-	-	-
Eskişehir	-	6300	29800	-	-
Ankara	-	2500	-	-	-
Çankırı	300	-	-	-	200
Sivas	-	200	-	-	200
Elazığ	-	3200	-	-	-
Diyarbakır	-	3500	-	-	-
Giresun	1250	-	-	-	-
Ordu	300	-	-	-	-
TOPLAM	9850	116750	311930	3400	37030

ERDOĞAN ve YÜZER, a.g.e, s.2.

Tablolara bakıldığında etkinlik gösteren mermer ocaklarının geniş bir alana yayıldığı görülmektedir. Ülkemizde 600 ocakta üretim yapılmaktadır. Bu ocakların en çok yoğunlaştığı yöreler Balıkesir, Afyon, Bilecik, Denizli, Muğla, Bursa ve Eskişehir illeri olarak ifade edilmektedir. Mevcut ocakların %27'si Balıkesir, %23,5'i Afyon, %11,4'ü Bilecik, %7,58'i Denizli, %6,4'ü Muğla ve %4,3'ünün Eskişehir il sınırları içinde kaldığı belirtilmektedir. Çalışan ocakların 118'inde tel kesme donatısının kullanıldığı, diğerlerinde klasik yöntemlerle (kompresör-tabanca ikilisi) üretim yapıldığı belirtilmektedir. 182 ocakta tüketilen elektrik enerjisi ulusal şebekeden sağlanmakta ve mevcut ocaklardan sadece 148'inde her türlü iklim koşulunda ulaşılabilir olarak sağlayan altyapısının olduğu görülmektedir.⁷ Ocakların genel durumu tablo 4.4 te verilmiştir.

Tablo 4.4. Türkiye'deki Ocakların Genel Durumu

Telle çalışan ocak sayısı	118
Tel kesme ekipmanı sayısı	164
Loder sayısı	269
Titano sayısı	575
Tabanca sayısı	1129
Kompresör sayısı	512
Vinç sayısı	10
Alevle kesme ekipmanı sayısı	2
Zincirli kesici sayısı	3
Jeneratör	55
Su sorunu olmayan ocak sayısı	55
Şebekeden elektrik alan ocak sayısı	182
Yol sorunu olmayan ocak sayısı	263
Çalışan ekip sayısı	411

ERDOĞAN ve YÜZER, a.g.e, s.3.

⁷ ERDOĞAN, a.g.e, s.3.

Tablolarda görüldüğü gibi, Türk Mermer Sektöründe göze çarpan Afyon'da da şu özellikler görülmektedir. Afyon sanayiine son yıllarda damgasını vurmuş olan mermercilerin 39'u entegre tesise sahiptir. Diğer fabrikaların 82 adedi plaka mermer fabrikası, 85 adedi yarma atölyesi, 101 adedi mermer torna tezgahı, 14 adedi mozaik ve mıcır tesisi olarak faaliyet göstermektedir. Afyon'un yıllık mermer üretim kapasitesi 3 milyon m² silinmemiş plaka mermer ve yaklaşık 2.6 milyon m² silinmiş plaka mermer olmak üzere toplam 5.6 milyon m² dir. Yaklaşık 2 milyon m³ olarak verilen işlenebilir mermer rezervinin (mümkün rezerv 6.1 milyon m³) yüzde 35-40'ı İscehisar mermer havzasında bulunmaktadır.⁸ Hazırlanan raporda Afyon'un mermer potansiyeli itibariyle dünya ölçeğinde üne sahip tek il olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum Afyon ekonomisine rekabet açısından büyük avantaj ve etkinlik sağlamaktadır.⁹

B) SEKTÖRÜN SORUNLARI

Ülkemiz mermerciliği, seksenli yıllardan sonra hızlı bir gelişme sürecine girmiştir. Bu dönemde ocak yatırımcılığı önemli ölçüde artmış ve işletmecilikte büyük boyutlu üretime olanak sağlayan ekipmanların kullanımına geçilmiştir. Sektördeki bu dinamizm mermer dış satımına yansımış, ihracattan sağlanan gelirlerin toplamı, ülke madencilik gelirleri arasında üçüncü sıraya yükselmiştir.¹⁰ Bu gelişmeler yanında sektörün pek çok sorunları da mevcuttur. Genel olarak sektörün örgütlenme, kalifiye eleman, yönetim ve organizasyon, pazarlama, teknoloji kullanma, standart eksikliği gibi bazı sorunları mevcuttur. Sektöre ait sorunları şu şekilde sıralayabiliriz :¹¹

- Ülkemiz mermer rezervi bakımından oldukça zengindir. Ancak kesin bir rezerv miktarı henüz tespit edilememiştir.

⁸ "Yerel Ekonomik Gelişme Programı", (Öneri Aşamasına İlişkin Rapor , Afyon Ticaret ve Sanayi Odası, Ankara, Şubat 1998), s.50.

⁹ "Yerel Gelişme Programı", a.g.e, s.102.

¹⁰ Yahya ÖZPINAR, Mermercilik Konferansı'nın Sonuç Bildirgesi, *Türkiye'de Mermer*, Sayı:45, (Ocak-Şubat 1996), s.23.

¹¹ A. BAŞÇETİN ve Diğerleri, "Türkiye Mermer Sektörüne Genel Bir Bakış", *Türkiye II. Mermer Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (Afyon, 1-2 Mayıs 1997), s.11.

- Sektörde çalışan işgücünün eğitimi ve kalifiye eleman oluşturulmasının önemi anlaşılamamıştır. Yeterince kalifiye eleman bulunmaması, işletme verimini ve blok kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.¹²

- Modern teknoloji kullanımına geçişin hızlandırılması sağlanamamıştır.

- Türkiye mermer sektöründe örgütlenmenin istenilen seviyede olamaması bir başka sorundur. Özellikle pazarlama güçlü bir örgütlemeyi gerektirmektedir.

- Kalite kontrolü, ambalaj, standartlaşma, zamanlama ve reklam sektörün yaşadığı sorunlardandır.

- Sektörün bir başka sorunu pazarlamadır. Pazarlama açısından sorunlar incelendiğinde şu noktalar dikkati çekmektedir. Türk mermerlerinin belli bir isim altında satılmaması ve yurt dışında tanıtımının iyi yapılmaması, üretici kuruluşları ile pazarlama şirketlerinin ortak hareket etmemeleri sonucu fiyat birliğinin sağlanamamasıdır.¹³

- Mermer ihracatında tanıtım, üretim ve üretim planlaması, kalite kontrol, paketlenme ve sandıklama, nakliye, fiyatlandırma, sektörel örgütlenme gibi sorunlar mevcuttur. Ekonomik istikrar için en büyük etken olan ihracatın artırılması bu sorunların giderilmesiyle mümkün olacaktır.¹⁴

- Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) Yönetmeliği'nin mermer yataklarından yararlanmayı engelleyen, sektörün önüne set çeken, yatırımlarda büyük zaman kaybettiren ve caydırıcı etkisi olan hükümleri sorun teşkil etmektedir.

- Orman izinlerinde kamu yararı ön planda tutularak emir ve genelgeler ile getirilen kısıtlamalar mevcuttur.

- 3573 sayılı zeytinciliğin ıslahı ile ilgili kanuna sonradan ilave edilen ve madencilik faaliyetlerini etkileyen maddeler mevcuttur.

- Sektörde entegre yatırım yapacak bir şirket başlangıçta çok sayıda bakanlıklarla başbaşa kalmaktadır. (Orman Bakanlığı, Çevre Bakanlığı, Sağlık

¹² Türkiye II. Mermer Sempozyumu Düzenleme Kurulu, *Türkiye'de Mermer*, S.52, (1997), s.6.

¹³ BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.11.

¹⁴ Zeki KARACA ve Faruk ÇALAPKULU, "İhracatta Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Türkiye'de Mermer*, S:53 (1997), s.22.

Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Kültür Bakanlığı, Bayındırlık Bakanlığı, Tarım ve Köy Hizmetleri Bakanlığı...) Bu bakanlıklar arasında bir koordinasyon olmadan uygulamaya konulan kanun ve yönetmelikler çözümsüzlükler yaratmakta, mermer sektörünü büyük sıkıntılara sokmaktadır.¹⁵

- Mermer yatırımı konusunda finansman sağlanması başlı başına bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye'nin zengin ve kaliteli mermer kaynaklarının üretime geçmemesi en belirgin sorundur.

- Ulaşım ve ikmal ile taşıma yatırımları yüksek maliyetlidir.
- Gelişmiş teknoloji ürünü olan makine ve teçhizat fiyatları yüksektir.
- Mermer ihracatı ve gerekse nakliyesi için limanlar yetersiz kalmakta, karayolu nakliyesinde tonaj tahdidi mermer üreticileri için engel teşkil etmektedir.

- Bürokrasi, organizasyon ve devlet ile ilişkide tek muhatap sorunu zaman olarak yatırımları geciktirmektedir.

- Yedek parça sorunu mevcuttur.
- Girdi fiyatlarının yüksek olma sorunu.
- İş güvenliği konusunda yol gösterilmemesi.
- Kullanma malzemesi elmas soket, lama, disk, çelik kesme, kuncu, silme ve cila abrazivleri temin sorunu, altyapı yatırımlarının devlet eliyle yapılması sorunu mevcuttur.¹⁶

C) SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Mevcut sorunlara şu tür çözüm önerileri getirilmektedir.¹⁷

- Mermer rezervi bakımından zengin olan ülkemizde kesin bir rezerv miktarının tesbit edilmesi gerekmektedir. Zengin rezerve sahip olan ülkemizin dünya sıralamasındaki yerini rekabetçi ortamda koruyabilmesi için tesbit çalışmaları önemlidir. Mermer ve granit üretiminde modern teknoloji kullanan

¹⁵ Ali EMİROĞLU, "Mermer İhracatını Artırmak İçin Ne Gibi Önlemler Alınmalıdır?", *Metal-Maden Türkiye İhracat Dergisi*, Cilt:7, S:38, (Mart-Nisan 1997), s.53.

¹⁶ Turgay ONARGAN ve Halil KÖSE, *Mermer* (Geliştirilmiş II. Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları No:220, İzmir, 1997), s.204.

¹⁷ BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.12.

Avrupa Birliği (AB) ülkeleri, doğal kaynaklarının önemli bir ölümünü faaliyete geçirmişlerdir. Yeni doğal taş kaynakları arayan bu ülkeler için Türkiye önemli bir pazar olabilir.

- Sektörün gerek duyduğu teşvik politikalarının kalıcı olabilmesi için yapısal teşviklerin uzun vadeli, konjonktürel teşviklerin sürekli uygulanabilir olması gerekmektedir.

- Altyapı problemleri kısa sürede çözümlenmeli, gerekli teşvik kredileri ile sektörde çalışanlar desteklenmelidir.

- Sektörde eğitilmiş yönetici ve ara eleman sıkıntısı okulların devreye girmesiyle çözümlenmelidir. Üniversiteler, odalar, dernekler, sektör temsilcileri biraraya gelerek eğitim projeleri geliştirmelidirler.¹⁸

- Mermer ihracatı ve gerekse nakliyesi için limanlar yetersiz kaldığı için Marmara Denizinde Gemlik, Ege Denizinde Güllük, Dikili ve Edremit'e liman yapılması ihtiyacı doğmaktadır. Ayrıca DDY ile taşıma yapılabilmesi için mermer nakliye ücretinde indirim sağlanması demiryolu ile nakliyeyi özendirecektir.

- Madencilik fonundan mermer sektörü ve işletme kuruluşlarının yararlandırılması sağlanmalıdır.

- Maden kanunu uygulamasında alınan ücretlerle kurulan madencilik fonundan mermer sektörünün ihracat potansiyeline bakılarak, öncelikle yararlandırılması gereklidir.¹⁹

- Yapısal düzenlemelere gidilmelidir.²⁰ Madencilik Bakanlığı, Maden İşleri Genel Müdürlüğü ve M.T.A. Genel Müdürlüğü sektörün rekabetçi ortamda başarısını artırması için çalışmalar yapmalıdırlar.

- Mevzuat açısından madencilğin gelişimini engelleyen kanun ve yönetmelikler yeniden ele alınmalıdır. Bunlar arasında Orman Kanunu, ÇED Yönetmeliği, Milli Emlak Genel Müdürlüğünce yayınlanan tebliğler, Tarım Alanları, Zeytinciliğin Islahı, Yeni Trafik Yasası gözden geçirilmelidir.

- Mermer ocakları için ödenen vergi, harç vb. paralar tahsil eden kurum ve kuruluşlar, ödeme sebebi bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.

¹⁸ Türkiye II. Mermer Sempozyumu Düzenleme Kurulu, s.6.

¹⁹ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.202.

²⁰ Türkiye II. Mermer Sempozyumu Düzenleme Kurulu, s.10.

- Modern teknolojiyi yakalamak için gerekli olan ithal malzeme ve ekipmanların girdilerinde fon ve gümrüklerin günün şartlarına uygun hale getirilmesi gereklidir.²¹

- Sektörde faaliyet gösteren dernekler arasında koordinasyonun sağlanarak bir birlik ve federasyon kurulması ekonomik, sosyal, eğitsel sorunların çözümlenmesinde ve istihdamdaki koordinasyonun sağlanması açısından yararlı olacaktır.

- Dünya pazarının granite yönelmesi dikkate alınarak, yurt içi granit rezervlerine bakılarak hem granit ocakçılığına, hem de granit levha ve fayans üretimine yapılacak yatırımlarda teşvikler artırılmalıdır.

- AB'ne aday ülke olarak girdiğimiz şu günlerde ülkemizin uluslararası standartları yakalaması ve bu standartlarda üretim yapması sağlanmalıdır.

- Sektörde pazarlama sorunu ciddi boyuttadır. Her firma kendi pazarlama bölümünü oluşturmadığı takdirde, üreticiden alıp yurtdışına pazarlama yapan ara firmaların sayısı artacaktır. Bu durum üreticiye ikinci bir yük daha ekleyecektir. Mermer-Granit ürünlerimizi ve bu ürünlerin imal edildiği makine ve teçhizatın tanıtımı açısından iç ve dış fuarlara katılım sağlanmalıdır.

II- KÜRESEL ÇEVRE ANALİZİ

İktisadi açıdan küreselleşme 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu yıllardan itibaren dünyadaki endüstriyel şirketler, hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullardan önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Ayrıca bu yıllarda uluslararası firmalar ile doğrudan sermaye yatırımlarının göreceli olarak önemlerini artırmaları dikkat çekmektedir. Uluslararası dış ticarette görülen iki önemli gelişme dünya ticaretinde endüstri içi ticaretin gelişmesi ve firma içi ticaretin önem kazanmasıdır. Dünya çapında kar motifine yönelmiş uluslararası firmalar, rakipleriyle dünya pazarlarında rekabete girmişler, bu amaç çerçevesinde yatırım ve üretimlerini dünyanın farklı yerlerine taşımışlardır.

²¹ BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.13.

Küresel bir pazar oluşumunda en büyük pay iletişim finansal teknolojideki gelişmeye aittir. Gelişen iletişim imkanları firmaların küresel pazarlar tekmiş gibi hareket etmesine neden olmuştur.²²

Uluslararası ticarete engel olan yasal düzenlemelerde değişimler görülmüştür. GATT (General Agreements on Tariffs and Trade) değişime örnek bir anlaşmadır. Ticari birliklerin dünya çapındaki sayısı her geçen gün artmaktadır. En az bir ticari birliğe üye olan dünyada 100 kadar ülke mevcuttur. Ticaret grupları arasında Asya'da 18 ülkeden oluşan APEC, 15 ülkeden oluşan AB ve üç üyesi bulunan NAFTA gibi ortaklıklar yer almaktadır.²³ Böyle bir ortamda Türkiye'de küresel dinamiklere uyum sağlayabilmek ve rekabet gücünü artırabilmek için uygun politikalar uygulamak zorundadır. Bu amaçla 28 Temmuz 1993'de Ankara'da "Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye İlişkileri Özel ihtisas Komisyonu" ilk toplantısını yapmış ve dört altı komisyonunun kurulmasını kararlaştırmıştır.²⁴

A) DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MERMER ÜRETİMİ

1. Dünya Mermer Sektöründe Üretim

Dünyada petrografide mermer olarak tanımlanan kristal kalkerler (mermer), jeolojik olarak Alp kuşağı, Ege adaları, Anadolu yarımadası, İran, Pakistan ve Hindistan'dan Çin'e kadar uzanan alanda bulunmaktadır. Jeolojik olarak bu bölgeler aynı yapıya sahiptirler. Dünya'da 60'a yakın ülke taş işi ile uğraşmaktadır.²⁵ En önemli üretici ülkeler Avrupa Birliği'nde İtalya, İspanya ve Yunanistan Avrupa Birliği'ne üye olmayanlarda Türkiye, Rusya, Ukrayna ve diğer ülkeler grubunda Çin, Hindistan, Brezilya izlemektedir.²⁶

²² "Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye" (Değerlendirme Raporu, T.C. Başbakanlık D.P.T. Müsteşarlığı, Yayın No:2374, Ocak 1995), s.1.

²³ *Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet* (MESS Yayınları No:250, İstanbul, 1997), s.19.

²⁴ "Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye", Değerlendirme Raporu, s.3.

²⁵ YÜKSEL ve ÖZKARA, a.g.e., s.14.

²⁶ 1997 Yılı Tüm Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, Marmo Macchine(Italy), *İtalyan Mermer Makine Derneği Yayını*, (Eylül 1998), s.1.

Tablo 4.5. Bölge ve Yerleşim Yerlerine Göre Ulusal Üretim

	ÜLKE	ÜRETİM		ÜRETİM / ALAN	
		000 tons	%	000 km ²	TON/km ²
AVRUPA BİRLİĞİ	ITALY	7.500	37,7	301	24,9
	SPAIN	4.500	22,8	301	9,0
	GREECE	2.000	10,1	132	15,2
	PORTUGAL	2.000	10,1	92	21,7
	FRANCE	1.850	8,2	544	3,0
	GERMANY	600	3,0	357	1,7
	BELGIUM	600	3,0	31	19,4
	FINLAND	500	2,5	338	1,5
	SİVİDEN	300	1,5	450	0,7
	IRELAND	150	0,8	69	2,2
	DİĞERLERİ	100	0,5	332	0,3
	AVRUPA TOPLAM	19.900	100,0	3.147	6,3
AVRUPA BİRLİĞİ ÜYESİ OLMAYAN ÜYLER	DÜNYA %	42,5	-	2,3	-
	TURKEY	1.400	33,7	779	1,8
	RUSSIA	800	19,3	4.424	0,2
	UKRAINE	450	10,8	604	0,7
	CZECH REPUBLIC	300	7,2	79	3,8
	NORWAY	300	7,2	324	0,8
	POLAND	300	7,2	313	1,0
	SWITZERLAND	200	4,8	41	4,9
	BULGARY	150	3,6	111	1,4
	DİĞERLERİ	250	6,0	1.219	0,2
	TOPLAM	4.150	100,0	7.684	0,5
	DÜNYA %	9,1	-	5,9	-
DİĞER ÜLKELER	CHINA	600	27,7	9.534	0,6
	INDIA	2.400	11,1	3.288	0,7
	BRAZIL	2.000	9,2	6.512	0,2
	USA	1.400	6,5	9.358	0,1
	SOUTH KOREA	1.300	6,0	99	13,1
	IRAN	1.100	5,1	1.643	0,7
	SOUTH AFRIKA	900	4,2	1.123	0,8
	MEXICO	600	2,8	1.873	0,3
	JAPAN	400	1,8	373	1,1
	CANADA	400	1,8	9.971	0,0
	ENDONESIA	400	1,8	1.462	0,3
	TAIWAN	350	1,6	38	9,7
	PHILIPPINES	300	1,4	300	1,0
	THAILAND	300	1,4	613	0,5
	KAZAKHSTAN	250	1,2	2.717	0,1
	ARGENTINA	250	1,2	2.780	0,1
	SAUDI ARABIA	250	1,2	2.153	0,1
	UZBEKISTAN	250	1,2	447	0,6
	ARMENIA	200	0,9	30	6,7
	PAKISTAN	200	0,9	766	0,3
	MALASIA	150	0,7	131	1,1
	ZIMBABWE	150	0,7	391	0,4
	VIETNAM	100	0,5	326	0,3
	DİĞERLERİ	2.000	8,2	63.280	0,0
	TOPLAM	21.850	108	123.375	0,2
	DÜNYA %	47,4	-	61,8	0,2
	DÜNYA TOPLAMI	45.750	100	134.416	0,3

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, Marmo Macchine (Italy), İtalyan Mermer Makine Derneği Yayını, (Eylül 1998), s.2.

Tablodan anlaşılacağı gibi, 1997 yılındaki dünyanın, mermer, granit ve taş ocakları üretimi 45.700.000 olarak görülmektedir. Dünya'da ulusal mermer üretiminde İtalya, İspanya, Hindistan, Yunanistan, Portekiz, Brezilya, Türkiye ve Rusya ilk sıraları almaktadır. Oniki bireysel ülkenin 1 milyon tonu geçen üretim rakamları dünya üretim toplamının %73'ünü oluşturmaktadır. Bu ülkelerden beşi Avrupa Birliği'ne aittir. Bunlar İtalya, İspanya, Yunanistan, Portekiz ve Fransa'dır. Avrupa ülkeleri dışında en önemli ülke sadece Türkiye'dir. Dünya üretim sıralamasında Türkiye 7. sıradadır.

Avrupa dışında, en önemli üretim rakamları Çin, Hindistan, Brezilya, A.B.D., Güney Kore ve İran'da görülmektedir. Ayrıca Avrupa dışındaki birkaç yıl öncesine kadar bilinmeyen ülkelerde üretim görülmektedir. (Örn: Santo Domingo, Küba, Angola, Kenya, Zambiya Mısır ve Tunus) Bu durum bütün dünyada mermer, granit ve taş kaynaklarının olduğunu göstermektedir. Dünya üretiminde lider bölge Avrupa, lider ülke İtalya'dır. Türkiye dünyada 7., Avrupa 6. sı ve Avrupa Birliği dışında kalan ülkeler sıralamasında 1. sıradadır. Dünya üzerindeki lider üreticiler arasında yer almaya devam edecektir.

TABLO 4.6. Dünya Hammadde İşleme (000 TON) 1997

ÜLKELER PARA METRELER HAM	ITALY	CHINA	SPAIN	INDIA	BRAZIL	GREECE	PORTUGAL	FRANCE	TURKEY	U.S.A.	S.KORSA	GERMANY	JPN.	TAIWAN
ÜRETİM	7.500	6.000	4.500	2.400	2.000	2.000	2.000	1.650	1.400	1.400	1.300	600	400	350
İTHALAT	2.014	469	525	47	10	48	63	287	32	141	197	434	635	1.554
TOPLAM	9.514	6.489	5.025	2.447	2.010	2.048	2.063	1.937	1.431	1.541	1.497	1.034	1.035	1.904
İHRACAT	804	1.184	756	1.482	810	70	327	133	172	254	77	154	3	24
KESİM YUKU	8.710	5.285	4.269	965	1.200	1978	1.736	1.804	1.259	1.287	1.420	880	1.032	1.880
KAYIP(%55)	4.791	2.907	2.348	531	660	1.088	955	992	692	708	781	484	568	1.034
İŞLENMİŞ														
ÜRETİM	3.920	2.378	1.921	434	540	890	781	812	567	579	639	398	484	846
İTHALAT	72	543	105	(.)	25	14	26	124	19	886	231	673	1.288	94
TOPLAM	3.992	2.921	2.026	434	565	904	807	936	586	1.465	870	1.069	1.752	940
İHRACAT	2.502	1.466	354	302	66	221	228	106	174	72	50	40	3	126
İÇ TÜKETİM	1.490	1.455	1.672	132	499	683	579	830	412	1.393	820	1.029	1.749	814
İÇ TÜKETİM 98	1.522	1.249	1.408	93	488	698	297	845	353	1.242	746	1.047	1.862	759

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, a.g.e.s.5.

1997 verilerine göre hammadde işlemede İtalya, Çin, İspanya ve Hindistan ilk sıraları alırken, Türkiye bu sıralamada 9. sırada yer almaktadır. Bu durum hammaddelerin kesime gittikten sonra %55'nin kayba uğraması ve geri kalan kısmın üretimde kullanıldığını göstermektedir. Yayınlanan verilere göre 97'de iç tüketim artmıştır.

TABLO 4.7. Sınıflara Göre Önemli Son Kullanımlar Silis ve Kumtaşı 1997

SINIFLAR	NET KULLANIM			İŞLEME KAYBI			KESİM KAYBI		
	000 M ³	000 tons	%	%	000 tons	YÜK -	%	000 Tons	YÜK -
DIŞ DÖŞEME	49.840	2.695	28.0	30	805	3500	28	980	4.480
İÇ DÖŞEME	12.460	675	7.0	30	200	875	28	245	1.120
DIŞ KAPLAMA	32.040	1.730	18.0	30	520	2.250	28	630	2.880
İÇ KAPLAMA	8.900	480	5.0	30	145	625	28	175	800
MERDİVEN VB.	10.150	550	5.7	30	165	715	28	200	915
YAPI ÇALIŞMALARI	14.240	770	8.0	20	155	925	15	140	1.065
MEZARLIK TIC.	32.040	1.730	18.0	40	690	2.420	30	725	3.145
ÖZEL ÇALIŞMA	12.100	655	6.8	60	390	1.045	35	365	1.410
DİĞER KULLANL.	6.230	335	3.5	60	200	5355	35	190	725
TOPLAM	178.000	9.620	100.0	34	3.270	12.890	2	3.650	16.450

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, a.g.e.s.6.

Dünya mermer sektörünün de kullanım sınıflarında ağırlığı dış döşeme, dış kaplama, yapı çalışmaları, mezarlık ticareti, iç döşeme ve özel çalışmaları kapsamaktadır.

TABLO 4.8. Sınıflara Göre Son Kullanımlar Kalker Taşları 1997

SINIFLAR	NET KULLANIM			İŞLEME KAYBI			KESİM KAYBI		
	000 M ³	000 tons	%	%	000 tons	YÜK -	%	000 tons	YÜK -
DIŞ DÖŞEME	12.280	660	8.0	40	265	295	20	185	1.110
İÇ DÖŞEME	61.380	3.320	30.0	40	1.350	4.650	20	930	5.580
DIŞ KAPLAMA	15.345	830	7.5	40	330	1.160	20	230	1.360
İÇ KAPLAMA	32.735	1.770	16.0	40	710	2.480	20	500	2.980
MERDİVEN VB.	11.260	610	5.5	40	245	855	20	175	1.030
YAPI ÇALIŞMALARI	16.370	885	8.0	30	2.651	1.150	10	115	1.265
MEZARLIK TIC.	24.550	1.330	12.0	50	665	1.995	20	400	2.395
ÖZEL ÇALIŞMA	13.910	750	8.8	60	450	1.200	30	360	1.560
DİĞER KULLANL.	16.780	905	8.2	60	540	1.445	30	435	1.850
TOPLAM	284.600	11.060	100.0	44	4.800	18.860	21	3.330	16.190

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, a.g.e.s.7.

Kalker taşları açısından iç döşeme ve iç kaplamalar ağırlık taşımaktadır.

TABLO 4.9. İşlenmiş Taşların Yüzdesel İhracat Kotaları 1997

İTHALAT İHRACAT	JAPAN			GERMANY			U.S.A.			CHINA			SINGAPORE		
	96	97		96	97		96	97		96	97		96	97	
ITALY	7.0	4.3	-2.7	77.3	72.5	-5.0	31.9	30.6	-1.3	50.5	60.8	10.3	40.4	39.6	-0.5
SPAIN	1.9	1.3	-0.6	3.04	5.2	-1.0	8.6	4.3	-4.3	20.8	12.3	-8.5	18.6	18.2	-0.4
PORTUGAL	0.3	0.4	0.1	2.8	3.1	0.3	2.5	1.8	-0.7	0.3	0.4	0.1	1.9	3.1	1.2
GREECE	0.3	0.2	-0.1	4.9	1.5	-3.4	2.5	1.5	-1.0	4.3	8.8	4.5	3.1	1.9	-1.2
TURKEY	-	-	-	1.4	1.5	0.1	2.1	1.96	-0.2	0.8	0.9	0.1	-	-	-
INDIA	3.0	2.7	-0.3	2.1	2.4	0.3	8.3	12.0	3.7	3.0	2.4	-0.6	12.4	13.2	0.8
CHINA	73.4	81.5	8.1	1.7	3.7	2.0	2.5	2.4	-0.1	-	-	-	9.9	13.8	3.9
S.KOREA	7.7	3.7	-4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DİĞERLERİ	6.4	5.7	-0.7	6.4	10.1	3.7	41.6	45.6	4.0	20.0	14.0	-6.0	13.7	10.1	-3.6
	100.0	100.0		100.0	100.0		100.0	100.0		100.0	100.0		100.0	100.0	-

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, a.g.e,s.9.

1997 ile 1996 karşılaştırıldığında işleme çalışmalarında artış gözlenmektedir. Tablo 4.6.'da 14 ülkede toplam 33.500.000 ton materyal kesildiğini ve dünya işleme işinde 3 lider ülkenin olduğunu göstermektedir. İtalya, Çin ve İspanya yaklaşık 14 ülkenin %54'nü oluşturmaktadır. Ayrıca teknoloji ithalatı-ihracatında ulusal üretilen makinelerin kullanımının yatırımların toplam tutarından büyük olan İtalya, İspanya ve Portekiz olduğu ifade edilmektedir.

2. Türkiye'de Üretim

Yapılan çalışmalarda ülkemizin önemli bir mermer potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Özellikle Afyon, Muğla, Konya, Eskişehir, Marmara Adası, Balıkesir, Bilecik, Çanakkale, Denizli, Elazığ, Kayseri, Bursa ve Kırklareli mermerin en yoğun olduğu bölgelerdir. Türkiye genelinde mermer rezervi bakımından beş ilimiz şu sıradadır.²⁷

²⁷ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.181.

Balıkesir İli	1.850 milyon m ³	(%35.8)
Denizli İli	652 milyon m ³	(%12.6)
Afyon İli	629 milyon m ³	(%12.2)
Tokat İli	410 milyon m ³	(%7.9)
Çanakkale İli	252 milyon m ³	(%4.9)

Türkiye Mermer rezervi bakımından mevcut ve potansiyel rezervler şöyledir:

Görünür rezerv	: 589.000.000 m ³ = 1.590.000.000 ton
Muhtemel rezerv	: 1.545.000.000 m ³ = 4.171.000.000 ton
Mümkün rezerv	: 3.027.000.000 m ³ = 13.934.000.000 ton
Toplam potansiyel	: 5.161.000.000 m ³ = 13.934.000.000 ton

Olarak belirtilmektedir.

Ülkemizde blok mermer üretimi yıllık 400.000-450.000 m³ civarındadır. Üretilen blokların %65'i mermer, %24'ü renkli taşlar, %8'i traverten, %2'sini serttaşlar ve %1'ni oniks oluşturmaktadır. Yaklaşık dünya mermer üretiminin %8-9'luk payına sahiptir.²⁸

²⁸ BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.4.

Tablo 4.10. Türkiye Mermer Üretimi

YILLAR	BLOK MERMER		PLAKA MERMER
	(bin ton)	(Bin m ³)	(bin m ²)
1984	430	160	4.300
1985	490	181	4.900
1986	540	200	5.400
1987	504	187	5.040
1988	756	280	7.560
1989	864	320	8.640
1990	1.066	395	10.665
1991	1.161	430	11.610
1992	1.296	480	12.960
1993	1.404	520	14.040
1994	1.481	548	14.805
1995	1.557	577	15.570
1996	1.441	534	14.407

Yerel Ekonomik Gelişme Raporu, Mermer Faktörel Dış Ticaret Şirketi ve Mermer Artıklarının Değerlendirilebilirliği Araştırması, *Afyon Ticaret ve Sanayi Odası* Yayını, s.26.

1984-1996 yılları arasına bakıldığında blok mermer ve plaka mermer üretiminin giderek arttığı gözlenmiştir. Blok mermer ve üretiminin en fazla yapıldığı iller 1992 verilerine göre şu şekilde sıralanmıştır:²⁹

Balıkesir 153.000 (m³) üretim

Afyon 80.000

Bilecik 68.200

Eskişehir 36.000

Muğla 30.000

Bursa 27.600

Denizli 27.000

²⁹ Nebil DEVECİ, Mehmet TAMIRCI ve Can AYYILDIZ, Mermer Sektörel Dış Ticaret Şirketi ve Mermer Atıklarının Değerlendirilebilirliği Araştırması, *Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları*, Ankara 1998, s.26.

B) DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE MERMER TÜKETİMİ

1. Dünya Mermer Sektöründe Tüketim

Mermerin başlıca tüketim alanları inşaat sektörü, güzel sanatlar alanı ve dekorasyon olup, en geniş kullanım alanı inşaat sektörüdür. Binaların iç ve dış kaplamaları, dekorasyon işleri, anıtlar, heykeller ile süs ve hediyelik eşya imalatı önemli tüketim alanlarını oluşturmaktadır. Dünya mermer tüketimi milli gelir ve refah seviyesi ile ilgili olmaktadır. Dünya'da en çok mermer tüketen ülkenin ABD olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında İngiltere, Orta Avrupa ve bazı Orta Doğu ülkeleri de tek başına mermer tüketimi fazla olan ülkeler arasındadır. Dünya'da üretilen mermerin hemen hemen tamamına yakın bir kısmı tüketilmekte olup, önemli bir stok yapılmamaktadır.³⁰

³⁰ DPT Mermercilik İhtisas Komisyonu, 1991 Mermer Raporu, s.2.

Tablo 4.11. Önemli Ülkelerde Tüketim Dağılımı, 1997 (Ton)

ÜLKE	HAM KALKER MİKTAR %		HAM SILİS MİKTAR %		İŞLENMİŞ MİKTAR %		TOPLAM MİKTAR
ITALY	338	18.0	1.676	24.7	72	1.1	2.086
GERMANY	37	2.0	397	5.9	673	10.7	1.107
SPAIN	103	5.5	422	6.2	105	1.7	630
FRANCE	66	3.5	221	3.3	124	2.0	411
BELGIUM	21	1.1	223	3.3	162	2.6	406
HOLLAND	16	0.9	77	1.1	65	1.0	153
U.KINGDOM	14	0.7	50	0.7	77	1.2	141
PORTUGAL	3	0.2	60	0.9	26	0.4	89
AUSTRIA	5	0.3	35	0.5	84	1.3	124
SWITZERLAN.	103	5.5	145	2.1	89	1.4	337
EGYP	89	4.7	1	0.0	10	0.2	100
TUNISSIA	68	3.6	5	0.0	6	0.1	81
LEBANON	168	9.0	17	0.3	144	2.3	329
JORDAIN	45	2.4	3	0.0	6	0.1	54
MIDDLE EAST	53	2.8	15	0.2	500	8.0	567
S.ARBABIA	53	2.8	15	0.2	379	6.0	447
CHINA	231	12.3	238	3.5	543	8.6	1.012
THAILAND	0	0.0	118	1.7	1	0.0	119
SINGAPORE	19	1.0	29	0.4	159	2.5	207
TAIWAN	138	7.4	1.416	20.9	94	1.5	1.648
JAPAN	46	2.5	589	8.7	1.288	20.5	1.923
S.KOREA	4	0.2	589	8.7	1.288	20.5	1.923
FAR EAST	3	0.2	397	5.9	15	0.2	415
U.S.A.	10	0.5	131	1.9	886	14.1	1.027
CANADA	7	0.4	70	1.0	47	0.7	124
MEXICO	5	0.3	0	0.0	45	0.7	50
DİĞERLERİ	233	12.4	243	3.6	448	7.1	924

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, a.g.e.s.16.

Tabloya bakıldığında ham kalker tüketiminde İtalya, Lebanon, Tayvan, Çin, İspanya ve İsviçre ilk sıralardadır. Ham silis tüketiminde İtalya, Tayvan, Japonya, Güney Kore ilk sıralardadır. İşlenmiş mermer tüketiminde ise Japonya, Güney Kore, ABD, Almanya, Çin ve Ortadoğu ülkeleri başta yer almaktadır. Dünya üretiminde lider ülke İtalya iken, tüketimde işlenmiş mermer olarak 12. sırada yer almaktadır. İtalya'nın en çok tüketimi ham silis olarak görülmektedir. Ham kalker ve ham silis tüketiminde İtalya'nın ilk sıralarda yer alması bunlardan üretime geçip ihracat potansiyeli artırmak için tüketim yaptığı gözlenmektedir.

2. Türkiye Mermer Sektöründe Tüketim

Türkiye’de mermer, inşaat sektöründe tüketilmektedir. Binaların iç ve dış kaplamalarında, iç döşemelerde, merdiven ve giriş kısımları ile mutfak ve banyolarda ayrıca anıt ve mezarlarda kullanılmaktadır. Turizmin geliştiği bölgelerde yapılan otel ve motellerde mermer kullanılmaya özen gösterilmektedir. Son yıllarda da park ve bahçeler ile büyük şehirlerin cadde ve trotuarlarında da kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde inşaat sektöründe kullanıldığı için inşaat yatırımlarının artması ile tüketim miktarı da artmaktadır. Ayrıca toplumsal zevklerin gelişmesi, refah düzeyinin artması, toplu konut ve turistik tesis yatırımlarının teşvikleri mermer tüketimini artırmıştır. Türkiye’de üretilen mermerlerin tamamına yakın bir kısmı iç tüketimde kullanılmakta, kısmen ihracatı yapılmaktadır.³¹

Tablo 4.12. Türkiye’de Mermer ve Oniks Mermer Tüketimi (DPT, 1994)

YILLAR	Mermer (Ton)	Değer (10 ⁶ TL)	Oniks Mermeri (TON)	Değer (10 ⁶ TL)	Toplam Değer (TON)	Toplam Değer (10 ⁶ TL)
1984	87.000	9.787.5	20.000	2.890.0	107.000	12.677.5
1985	94.000	10.575.0	12.000	1.734.0	106.000	12.309.0
1986	116.000	13.050.0	35.000	5.057.0	151.000	18.107.5
1987	436.000	49.072.5	21.000	3.136.0	457.000	52.209.1
1988	415.500	46.743.7	21.200	3.063.4	463.000	49.807.1
1989	426.300	48.026.2	21.500	3.106.7	448.400	51.132.9

BAŞÇETİN ve Diğerleri, "Türkiye Mermer Sektörüne Genel Bir Bakış" *Türkiye II. Mermer Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Afyon (1-2 Mayıs 1997), s.5.

Son yıllarda ülke içi mermer tüketiminin giderek arttığı görülmektedir. Özellikle inşaat sektörünün yılın her dönemi artarak devam ettirmesi bu artışın nedenlerindendir.

³¹ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.184.

C) DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE MERMER TİCARETİ

1. Dünyada Mermer Ticareti

Tablo 4.13. Miktar Olarak Dünya Ticareti Ana İhracatlar (1997)

ÜLKE	1993		1994		1995		1996		1997		97 96
	000 TONS	%	000 TONS	%	000 TONS	%	000 TONS	%	000 TONS	%	
ITALY	2.547	24.3	2.892	24.0	3.127	24.5	3.189	23.8	3.306	22.1	3.7
CHINA	1.571	15.0	2.080	17.2	2.049	16.0	2.385	17.8	2.650	17.7	11.1
INDIA	983	9.4	1.164	9.6	1.304	10.2	1.462	10.9	1.784	11.9	22.0
SPAIN	690	6.6	896	7.4	1.019	8.0	1.032	7.7	1.110	7.4	7.6
BRAZIL	595	5.7	630	5.3	723	5.7	790	5.9	876	5.9	10.9
S.AFRICA	545	5.2	610	5.2	630	4.9	788	5.9	757	5.1	-3.9
PORTUGAL	385	3.7	434	3.6	464	3.6	497	3.7	555	3.7	11.7
FINLAND	269	2.6	306	2.5	283	2.2	257	1.9	39	2.1	20.2
U.S.A.	210	2.0	292	2.4	283	2.2	263	2.0	324	2.2	23.2
NORWAY	161	1.5	216	1.8	230	1.8	229	1.7	240	1.6	4.8
S.KOREA	325	3.1	290	2.4	223	1.7	170	1.3	127	0.8	-25.3
GREECE	269	2.6	283	2.4	318	2.0	258	1.9	291	1.9	12.8
TURKEY	435	4.2	209	1.7	273	2.1	283	2.1	346	2.3	22.3
GERMANY	221	2.1	192	1.6	236	1.8	203	1.5	194	1.3	-4.4
CANADA	157	1.5	165	1.4	141	1.1	145	1.1	163	1.1	12.4
SWEDEN	142	1.4	151	1.2	152	1.2	158	1.2	165	1.1	4.4
FRANCE	155	1.5	136	1.2	169	1.3	190	1.4	239	1.6	25.8
DİĞERLERİ	832	8.0	1.082	9.1	1.157	9.1	1.099	8.2	1.580	10.1	37.2
TOPLAM	10.492	100.0	12.027	100.0	12.731	100.0	13.398	100.0	14.944	100.0	11.5

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, a.g.e, s.20.

Dünyanın en büyük ihracatçı ülkesi İtalya'dır. İtalya 1997 rakamlarına göre %22.1'lik ihracat yapmıştır. Çin %17.7'lik ihracatla 2. sırayı paylaşmaktadır. Sırası ile bu ülkeleri Hindistan, İspanya, Brezilya, Güney Afrika, Portekiz izlemektedir. Türkiye ihracatçı ülkeler arasında 8. sırayı almaktadır. Almanya, Kanada, İsveç, Fransa gibi ülkeleri geride bırakması yerini koruyacağını, ileride daha da yukarı sıralarda yer edineceğinin göstergesidir.

Tablo 4.14. Miktar Olarak Dünya Ticareti Ana İthalatlar (1997)

ÜLKE	1993		1994		1995		1996		1997		97 96
	000 TONS	%	000 TONS	%	000 TONS	%	000 TONS	%	000 TONS	%	
JAPAN	1.837	17.5	1.925	16.0	1.868	14.6	1.868	13.9	1.923	12.9	2.9
ITALY	1.475	14.1	1.704	14.2	1.968	15.4	1.900	14.2	2.086	14.0	9.8
TAIWAN	97	9.3	1.573	13.1	1.376	10.8	1.401	10.5	1.648	11.0	17.6
GERMANY	1.162	11.1	1.104	9.2	1.138	8.9	1.116	8.3	1.107	7.4	-0.8
U.S.A.	609	5.5	680	5.6	722	5.6	804	6.0	1.027	6.9	27.7
S.ARABIA	520	5.0	545	4.5	502	3.9	439	3.3	447	3.0	1.8
BENELUX	490	4.7	453	3.8	448	3.5	462	3.4	564	3.8	22.1
FRANCE	337	3.2	437	3.6	479	3.7	383	2.9	411	2.8	7.3
SPAIN	365	3.5	436	3.6	492	3.8	538	4.0	630	4.2	17.1
CHINA	173	1.6	283	2.4	358	2.8	459	3.4	1.012	6.8	120.5
SWITZERL.	225	2.1	280	2.3	294	2.3	531	2.5	337	2.3	1.8
S.KOREA	129	1.2	214	1.8	309	2.4	390	2.9	428	2.9	9.7
SINGAPO.	246	2.3	184	1.5	176	1.4	207	1.5	207	1.4	0.0
U.KINIDOM	100	0.9	127	1.0	113	0.9	124	0.9	141	0.9	13.7
AUSTRIA	294	2.8	125	1.0	130	1.0	110	0.8	124	0.8	12.7
CANADA	118	1.1	106	0.9	108	0.8	122	0.9	124	0.8	1.6
DİĞERLERİ	1.439	13.7	1.851	15.4	2.303	18.0	2.744	20.5	2.728	18.3	-0.6
TOPLAM	18.492	100.0	12.027	100.0	12.781	100.0	13.398	100.0	14.944	100.0	11.5

1997 Yılı Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, a.g.e.s.21.

Dünya genelinde ana ithalatla uğraşan ülkelerde Japonya'nın 1993 ve 1994 yıllarında ilk sırayı aldığı görülürken 1995'den bu yana İtalya'nın ön plana geçtiği görülmektedir. Daha önce değinildiği gibi İtalya işlenmemiş mermeri oldukça fazla tüketmekteydi. İthalatta Tayvan, Almanya, Amerika ve Çin sırasıyla yer almaktadırlar.

2. Türkiye'de Mermer Ticareti

Türkiye mermer ihracatı 1986 yılından bu yana büyük bir artış göstermiştir. 1986 yılında 71.007 ton ve 19.6 milyon U.S.D. olan mermer ihracatımız, 1996 yılında 318.003 ton ve 93.9 milyon U.S.D. seviyesine ulaşmıştır.

Tablo 4.15. Türkiye'nin Madde Bazında Mermer İhracatı

YILLAR	2515		2516		6802		Toplam	
	Miktar (ton)	Değer (1000\$)	Miktar (ton)	Değer (1000\$)	Miktar (ton)	Değer (1000\$)	Miktar (ton)	Değer (1000\$)
1986	55.468	7.929	3.749	255	11.790	11.426	71.007	19.610
1987	46.118	7.526	30	1	9.549	6.607	55.697	14.134
1988	48.284	7.498	34.023	573	17.372	12.948	99.679	21.019
1989	127.858	10.887	7.623	155	31.296	19.571	166.777	30.612
1990	50.008	9.330	567	43	39.629	28.611	90.204	37.985
1991	47.879	9.457	3.624	241	44.233	27.995	95.736	37.694
1992	48.565	9.499	9.455	732	58.819	34.319	116.839	44.550
1993	54.351	8.593	34.740	1.443	76.469	39.909	165.560	49.946
1994	60.862	9.153	42.690	2.177	105.062	50.755	208.617	62.085
1995	68.479	9.984	70.339	3.737	129.830	63.468	268.647	77.189
1996	64.586	9.754	85.111	5.020	168.306	79.142	318.003	93.916

Yerel Ekonomik Gelişme Programı (1998), a.g.e, s.27.

2515 : Blok ve Kabaca Dilimlenmiş Mermer

2516 : Blok ve Kabaca Dilimlenmiş Sert Taş (Granit)

6802 : İşlenmiş Mermer ve Granit vb.

Türkiye'nin toplam mermer rezervi düşünüldüğünde mermer ihracatımızın dünya ticaretindeki payı oldukça düşük kalmaktadır. Ayrıca fazla ihracat yapılmış olmasına karşılık değer olarak ülkeye giren döviz miktarı azdır. Buna neden ise katma değeri az olan blok mermer ürünlerinin ihracatının yapılmasıdır. Önemli olan katma değeri yüksek olan plaka mermer ve işlenmiş mermer ihracatıdır. Türkiye mermer ihracatının büyük bir bölümünü A.B.D., İsrail, Rusya, Suudi Arabistan ve Almanya'ya yapmaktadır. Mermer ağır bir madde olmasından kaynaklanan taşıma maliyetine rağmen A.B.D., Singapur ve Hong Kong gibi uzak ülkelere ihracat yapılması Türkiye'nin rekabet sınırlarını göstermektedir.³²

³² Yerel Ekonomik Gelişme Raporu (1998), s.30.

Tablo 4.15'de 1996 yılında mermer ihracatının özellikle işlenmiş mermerde arttığı gözlenmektedir. 1996 daki ihracat artış nedenleri olarak şunları sayabiliriz. Mermer işleme teknolojimizin son birkaç yıldaki yenilemelerle kalitesinin düzelmesi, çok zengin bir çeşide sahip olan Türk mermerlerinin fuarlar vb. etkinliklerle gün geçtikçe daha çok tanınması, Avrupa pazarında yaşanan durgunluğa karşılık A.B.D. ve Uzak Doğu pazarlarında görülen olumlu gelişmeler, inşaat şirketlerinin Rusya ve diğer ülkelerde yaptığı inşaatlarda Türk mermeri kullanması, ihracatçıların dünya konjonktürüne uygun ödeme ve fiyat politikaları izlemeleridir.³³

Türkiye'de 1988 yılına kadar mermer ithalatı yapılmamıştır. 1988 yılında sert mermer olarak işlenmiş granit plak ithalatı yapılmıştır. Günümüzde ise özellikle sert taşlarda ham blok ve plaka granit ithalatı yapılmaktadır.³⁴ En fazla ithalat 1992 yılında olmuştur. (Yaklaşık 5600 ton) Bu ithalat için 6.5 milyon \$'dan fazla döviz ödenmiştir. İthalat yapan ülkeler arasında Türkiye önemli büyüklükte olan bir ülke değildir. Yaklaşık ithalatımızın %0.016'sı mermer ithalatına ayrılmaktadır.³⁵

Tablo 4.16. 1986-1994 Yılları Arası Türkiye Mermer İthalatı (KOSGEB 1994)

YILLAR	2515		2516		6802		Toplam	Toplam	Toplam
	Miktar (ton)	Değer (\$)	Miktar (ton)	Değer (\$)	Miktar (ton)	Değer (\$)	Miktar (ton)	Değer (\$)	İthalat (10 ⁶ \$)
1986	-	-	-	-	43	198.944	43	198.944	11.105
1987	-	-	4	13.507	80	113.995	84	127.002	14.158
1988	65	20.204	113	52.450	146	350.545	324	423.199	14.335
1989	32	22.205	11	12.650	415	785.546	458	824.401	15.792
1990	69	3.427	12	49.686	1.164	1.216.546	1.245	1.269.659	22.302
1991	65	25.100	1.340	959.880	5.204	3.363.940	6.609	4.348.920	21.047
1992	6	8.907	391	168.598	5.301	6.242.881	5.698	6.420.386	22.871
1993	102	20.044	15.818	3.756.036	7.018	5.309.727	22.938	9.085.767	29.429
1994	8	8.983	6.045	1.228.103	4.509	3.592.744	10.562	4.829.830	23.270

BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.6.

³³ Mutlu ÖKTEM, "Türkiye'de Madencilik Sektörü", *Metal Maden Türkiye İhracat Dergisi*, C.7, S.37, (Ocak-Şubat 1997), s.54.

³⁴ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.186.

³⁵ BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.6.

- 2515 : Blok ve Kabaca Dilimlenmiş Mermer
 2516 : Blok ve Kabaca Dilimlenmiş Sert Taş (Granit)
 6802 : İşlenmiş Mermer ve Granit vb.

3. Başlıca Küresel Rakipler ve Pazarlar

Dünya mermer sektörü sıralamasında Türkiye ihracatta 8. üretimde 7. sıradadır. Dünya toplam mermer ihracatının %63,ü İtalya, Çin, Hindistan, İspanya, Brezilya ve Güney Afrika'ya aittir. Çin, Brezilya ve Finlandiya gibi ülkeler ham blok mermer ihracatçısı görünümünde iken başta İtalya olmak üzere İspanya, Portekiz, Kanada, Yunanistan ve G. Kore gibi ülkeler işlenmiş mermer ihracatçısı görünümündedirler.³⁶

Dünya mermer ihracatı içinde en büyük payı İtalya almaktadır. Bu ülkenin payının %25, Türkiye'nin ise %1 düzeyinde olduğu tahmin ediliyor. Türkiye üretiminin dünya üretimi içindeki payı %9 düzeyinde alınırsa ihracat payının düşük olduğu gözlenmektedir. Buna rağmen ihracatımız sürekli bir artış göstermektedir.³⁷

Tablo 4.17. 1986-1994 Yılları Arası Türkiye İhracat Değerleri

YILLAR	İHRACAT (10 ³ \$)
1986	7.456.724
1987	10.190.047
1988	11.662.021
1989	11.624.692
1990	12.959.288
1991	13.593.462
1992	14.714.624
1993	15.345.067
1994	18.106.058

BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.9.

³⁶ BAŞÇETİN ve diğerleri, a.g.e, s.8.

³⁷ Yerel Ekonomik Gelişme Raporu (1998), s.31.

III- ULUSAL ÇEVRE ANALİZİ

A) TEKNOLOJİK KOŞULLARIN ANALİZİ

Modern teknoloji günümüz işletmelerinin vazgeçemeyeceği bir olgudur. Fakat ülkemizde teknoloji genellikle yurt dışından transfer edilmektedir. Mermer işletmelerine baktığımızda modern makine ve teçhizatla üretim yapmak, rekabet açısından gereklidir. Teknoloji transferinin maliyetli olması, üretim miktarı bakımından dünya sıralamasında önde olmasına rağmen istenilen teknolojinin getirilememesi üretilen ürünlerin kalitesini düşürmektedir. Mermer üretimi makine ve ekipman ile sağlanmaktadır. Mermer makinelerinde son beş yılda oldukça ilerlemeler kaydedilmiştir. Avrupa ülkelerinden Fransa, İspanya ve Yunanistan'da yeni teknolojilerle fabrikalar kurulmaktadır. Türkiye'de de son yıllarda modern kesme ve işleme tesisleri kurulmaya başlanmıştır. Fakat kurulan tesisler finansman yetersizliğinden küçük ölçekli olarak kalmışlardır. Düşük kapasite ile çalışan bu işletmelerde üretim maliyetleri artmaktadır. Talep fazlalığı olduğunda, talebin zamanında karşılanması durumunda işçilik kalitesi düşmektedir. Mermer blok istihracı için diğer ülkelere fazla yatırım yapılarak makine ve teçhizat ile üretim miktarı artırılmaya, maliyetler düşürülmeye çalışılmaktadır. Örn: İtalya'da mermer ocaklarında 5-8 m³ kepçe kapasiteli loderler, ülkemizde ise 3-4 m³ (en fazla) kepçe kapasiteli transkavatörler kullanılmaktadır. Hareket kabiliyeti az olan bu teçhizatlar maliyetleri artırmaktadır.³⁸ Mermer ocaklarının açıldığı bölgeler genellikle alt yapısı olmayan yerler olarak görülmektedir. Alt yapının sağlanmasında engeller çıkmakta, bu engeller hem zaman kaybına hem de üretim kaybına neden olmaktadır. İtalya'da olduğu gibi mermer yataklarının devlet tarafından götürülmesi kayıpları önleyebilecektir. Devlet tarafından teşvikler sağlanılmaya çalışılsa bile bu teşvikler yeni teknolojilerin transferinde yeterli gelmemektedir.³⁹

³⁸ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.200.

³⁹ Türkiye II. Mermer Sempozyumu, *Türkiye'de Mermer*, S.52, (1997), s.12.

Fakat son yıllarda kurulan fabrikalarda uygulanan işçilik ve cilalama uluslararası kalitededir. Kesme, şekillendirme, cilalama, vb. bilgisayar sistemleri sayesinde hatasız üretimler yapılmaktadır. Sektörde AR-GE çalışmaları henüz yeterli düzeyde olmadığından sürekli olarak dışa bağımlılık devam edecektir. Üretim teknolojisinden, satış ve son uygulamaya kadar her safhada sektöre avantaj sağlayacak AR-GE çalışmalarına ihtiyaç vardır.

B) POLİTİK VE YASAL KOŞULLARIN ANALİZİ

Mermercilik sektöründe, dış pazarlarda rekabet gücümüzün oluşmasını sağlayacak en önemli unsurlar kaliteli mermer üretmek, verimli çalışmak ve maliyetleri aşağıya çekebilmektir. Fakat sayılan unsurların elde edilebilmesi politik ve yasal düzenlemelere gidilmesiyle gerçekleşecektir.

Mermer işletmelerinde bürokratik uygulamalar zaman olarak yatırımları geciktirmektedir. Mermer makinelerinin ithalatı, gümrük işlemleri nedeniyle gecikmektedir. DPT Müsteşarlığı ile Maliye Bakanlığı arasındaki koordinasyon yetersizliği ve yetki tartışması sürekli gündemde kalmaktadır. Mevzuat karışıklığı ve bürokratik engeller Türk mermercilik sektörünün geliştirilmesini engellemektedir.

Mermer ihracatçıları gerekli olan yerlerde limanların artırılmasını, ayrıca DDY ile taşımanın özendirilmesini, ulaşım ve enerji sorununun çözülmesini talep etmektedirler.⁴⁰ Ayrıca mevzuat açısından 3213 sayılı Maden Kanunu ve yönetmeliği bir takım engellemeler getirmiştir. Maden hakları, kamulaştırma, kapalı sahaların madencilığe açılması gibi maddelerde sektörün sıkıntılarına çözüm getirememiştir. Madencilğin gelişimini engelleyen Orman Kanunu, ÇED (Çevresel Etki Değerlendirmesi) Yönetmeliği, Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı tebliğde Yeni Trafik Yasası dikkati çekmektedir.⁴¹

⁴⁰ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.203.

⁴¹ Türkiye II. Mermer Sempozyumu, s.10.

C) EKONOMİK KOŞULLARIN ANALİZİ

Ülkemizdeki 1960 ve 1970'li yıllardaki "ithal ikamesine dayalı kalkınma politikası", 1980'lerde küreselleşme etkisiyle "İhracata dayalı kalkınma politikası"na dönüşmüştür. Devlet tarafından bu politikayı desteklemek üzere teşvikler uygulanmış, kurulan kurumlarla (İhracatçı Birlikleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı vb.) Türk girişimcisinin konuyu üzerine almasıyla temel iş yapma tarzına dönüşmüştür.⁴² Son yıllarda Türkiye'de en çok konuşulan enflasyon rakamları olmuştur. 20. asrın ikinci yarısında inişli çıkışlı da olsa yıllık ortalama %5 büyüme hızı tutturabilmiştir. Bu büyüme hızına karşılık 1990'lı yıllarda %80'lik bir enflasyon hızına ulaşmıştır.⁴³

Genel olarak ekonomik koşullardaki belirsizlik ve durgunluk mermer sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Ekonomideki belirsizlikler, yatırımcıları yeni girişimcilere yönelmekten alıkoymaktadır. İnşaat sektörünün de ekonomik dalgalanmalardan etkilenmesi mermer sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa finansman sıkıntısının olduğu bu dönemlerde Eximbank, madencilik fonu vb. birlikler devreye girip I. kalite üretilmiş mermerleri kendi depolarında tutarak, piyasa koşulları normale döndüğünde ihracat fiyatlarından satışı gerçekleştirebilirler. Bu durum hem ülkeye döviz girişi, hem de sektörün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

D) SOSYO-KÜLTÜREL KOŞULLARIN ANALİZİ

Türkiye'de albenisi fazla olan pek çok mermer çeşidi bulunmaktadır. Hem kalite hem de tip bakımından üstün özelliklere sahiptirler. Ülkenin pek çok yerinde tarihi eski antik kentlerde mermerden yapılmış sütunlar, heykeller vb. rastlamak mümkündür. Bugün ise inşaat sektöründe iç ve dış kaplama, mutfak, merdiven, turistik tesislerde havuz, park, bahçe düzenlemesinde, ayrıca süs

⁴² S.SAYAN, "Politics and Economic Policy Making in Turkey 1980-1988", *Economic and Politics of Turkish Liberalization, Nas T.F. and Odekon* (M.Ed. Associated University Press, London, 1992), s.30-33.

⁴³ Emin Çarıkçı, "20. Asır'dan 21. Yüzyıl'a Dünya Ekonomisi ve Türkiye" *Yeni Türkiye*, Yıl:4, S:20, (Mart-Nisan 1998), s.977.

eşyaları olarak yerini korumaktadır. Mermerin yerini alabilecek ürünler olsa bile mermer canlı sağlığını tehdit eden ışınları süzdüğü için tercih edilmektedir.⁴⁴

Mermer sektörü güç ve ağır bir iş koludur. Sektörde yetişmiş personel bulmak ve deneyimli personel yetiştirmek hem güç, hem de zaman alıcı olmaktadır. Kırşehir ve Bilecik illerindeki Endüstri Meslek Liselerinin "Taşçılık" adı altındaki mermer işletmeciliği el sanatı olarak yer alsa da, cazip görülmediğinden az sayıda öğrenci yetişmektedir. Yine Afyon ve İzmir'deki Meslek Yüksek okullarındaki Mermercilik eğitimi verilmekte olup, sektörün ihtiyacını yeterince karşılayamamaktadır.⁴⁵

IV. ULUSAL REKABET YAPISI ANALİZİ

M. Porter'ın endüstriyel rekabeti belirleyen rekabet güçleri ulusal rekabet yapı analizinde kullanılmaktadır. Bu güçler:

A) RERAKBET YAPISI

Mermer olarak kullanılacak kayaç oluşumları Türkiye'nin pek çok yerinde bulunmaktadır. Çeşitli renk ve desenlerde mermer olarak nitelendirilen kalker(mermer), traverten, oniks mermeri, konglomera, breş ve magmatik kökenli kayaçlar (granit, siyenit, diyabaz, diyorit, serpantin...) bulunmaktadır.⁴⁶ Ülkemizde 600 civarında ocak sayısı, 1500 işletme sayısı, 60 adet entegre tesis mevcuttur. Her yıl artış gösteren ihracat rakamlarıyla ülke ekonomisine önemli bir katkısı olduğu ifade edilmektedir.⁴⁷ Endüstriyel hammaddeler olarak billen ülkemizde bulunan ve rekabet gücümüzün yüksek olduğu hammaddeler bor tuzları, trona, manyezit, perlit, pomza, kaya tuzu, selestit, feldspat, barit, mermer, fluorit, zımpara taşı ve lületaşıdır. Son beş yılda yapılan endüstriyel hammaddeler ihracatında mermer 4. sırayı almaktadır. (1996 verilerine göre

⁴⁴ DPT, 1991 Mermer Raporu, s.2.

⁴⁵ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.201.

⁴⁶ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.171.

⁴⁷ H.T. ÖZKAHRAMAN, "ÇED Yönetmeliğinin Türk Madenciliğine Etkisi", 3. Endüstriyel Hammaddeler Sempozyumu (14,15 Ekim 1999), s.6.

Miktar:249.90(bin ton), 82,50\$ (Milyon US \$) değer olarak)⁴⁸ Geçmiş yıllara göre artış gösteren mermer sektörünün gelecek yıllarda mermer ihracatının artacağıının göstergesidir. Sektördeki artış yapılacak AR-GE çalışmalarına da bağlıdır. Türk mermer sektörü kalite, çeşit zenginliği ile uluslararası rekabete açık bir sektördür. Fakat teknolojiyi yakından takip etmesi, pazardaki diğer rakiplere göre finansman sorununun çözümü, rekabet gücünü artıracaktır.

B) ALICILAR

Mermer sektöründeki alıcılar ülke içi kişiler ya da kuruluşlardır. Müteahhitler ve aracı kuruluşların payı fazladır. En geniş kullanım alanı inşaat sektörüdür. Binaların iç ve dış kaplamaları, dekorasyon işleri, anıtlar, heykeller, süs ve hediyelik eşya imalatı önemli tüketim alanlarını oluşturur. Binaların iç kısımlarında yer döşemesi, duvar kaplaması, iç dekorasyon malzemesi olarak masa, sehpa, çeşitli mobilyalar yer alır. Hediyelik eşya ve el sanatları dalında ise biblo, avize vb. güzel renkli mermerler kullanılmaktadır. Alıcıların gözünde mermerin teknik özelliklerinin ve albenisinin olması tercih nedeni olmaktadır.⁴⁹ Giderek çeşitlilik, kalite, mamulün fiyatı satın almada etkili olmaktadır. Sektördeki kalifiyeli eleman eksikliği meslek yüksek okullarında bölümlerin açılması ile giderilecektir.

C) SATICILAR

Sektörde hammadde çıkaran pek çok işletme mevcuttur. Türk mermer sektörünün satışında son yıllarda artış gözlenmiştir. Üretim artışına modern işletmelerin kurulmaya başlanması ve Türk mermerlerinin kalite üstünlüğünün tartışılmaz olması neden olmuştur. Özellikle şu anda dış pazarlar mermerin tip kalitesi yanında işçilikte de kalite aramaktadır.⁵⁰

⁴⁸ Mutlu ÖKTEM, "Endüstriyel Hammaddeler İhracatımız ve İhracatla Karşılaşılan Sorunlar", *Metal-Maden*, Cilt:7, S:41, (Eylül-Kasım 1997), s.59.

⁴⁹ DPT, 1991 Mermer Raporu, s.2.

⁵⁰ ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.186.

Tablo 4.18. Türkiye'de Tanınmış Başlıca Mermer Ocakları

Doğal Taşların Ticari İsimleri	Mermer İşletmelerinin Lokasyonu	Üretim Kapasitesi (m ³ /yıl)	Yıllık Üretim (m ³)	Rezerv (m ³)
Afyon Crema	Afyon/İscehisar	25.000	12.500	2.500.000
Akşehir Siyah	Konya/Akşehir	5.000	2.000	36.000.000
Ayvalık Granit	Balıkesir/Akşehir	500	250	300.000
Bilecik Pembe	Bilecik/Taşçılar	5.500	3.000	1.000.000
Burdur Kahverengi	Burdur/Yeşilova	200	100	40.000.000
Denizli Traverten	Denizli/Kocabaş	60.000	30.000	100.000.000
Ege Bordo	Muğla/Milas	3.000	1.250	3.150.000
Elazığ Vişne	Elazığ/Guleman	5.000	2.500	15.000.000
Gölpazarı Bej	Bilecik/Gölpazarı	40.000	20.000	400.000.000
Kaplan Postu	Afyon/İscehisar	3.500	1.600	3.600.000
Karacabey Siyah	Bursa/Karacabey	2.500	1.400	350.000
Kavaklıdere	Muğla/Kavaklıdere	40.000	22.000	20.000.000
Salome	Balıkesir/Çayüstü	3.000	1.250	16.000.000
Salome-Leopar	Eskişehir/Ayvacak	6.000	3.000	3.000.000
Marmara Beyaz	Balıkesir/Marmara Adası	45.000	22.500	1.200.000.000
Manyas Beyaz	Balıkesir/Manyas	5.000	2.500	40.000.000
M.K.Paşa Beyaz	Bursa/Gulem	10.000	5.000	75.000.000
Söğren	Eskişehir/Söğren	4.000	2.000	80.000.000
Trakya Granit	Kırklareli/Dereköy	-	-	400.000
Vize Pembe	Kırklareli/Vize	3.000	1.500	2.500.000
Sazara	Kırklareli/Üsküp	600	300	2.500.000
Gemlik Dişbaz	Bursa/Gemlik	1.200	600	400.000
Söğüt Bej	Bilecik/Söğüt	10.000	6.000	5.000.000
Çankırı Serpantin	Çankırı/Kurşunlu	1.000	300	700.000
Kaman Granit	Kırşehir/Kaman	2.400	1.600	100.000.000
Toros Siyah	Kayseri/Develi	2.000	1.000	300.000
Demirci Onyx	Manisa/Demirci/Borlu	2.400	1.800	1.000.000
Balıkesir Onyx	Balıkesir/Bigadiç	480	350	7.400
Uşak Yeşil	Uşak/Karahallı/Duraklı	2.000	1.200	600.000
Uşak Kahverengi	Uşak/Hacıhüseyinler	1.800	1.500	600.000
Uşak Beyaz	Uşak/Hacıhüseyinler	1.200	1.000	400.000
Ege Kahve	Manisa/Akhisar	1.200	300	25.000
TOPLAM				2.218.082.400

ONARGAN ve KÖSE, a.g.e, s.182.

Üretim kapasitesi bakımından Balıkesir/Marmara Adası, Bursa, Bilecik, Denizli ve Afyon yoğunluktadır. Bunun yanında yurdun dört bir yanında mermer ocaklarının varlığı görülmektedir. Bu ocakların ve işletmelerin mevcut enerji kaynaklarına olan uzaklığı işletmeciler üzerinde büyük mali yükler bırakmaktadır. Ayrıca taşıma probleminin çözümü için belirli alanlarda limanların yapılması ihracatı artıracak, hem ülke döviz geliri elde edecektir, hem

de dış pazarda üretim kapasitesi yüksek olan işletmelerimiz rekabet şansını yakalayacaklardır.

D) PAZARA GİRİŞLER

Mermer sektöründe finansman yetersizliğinden ve çeşitli politik–yasal koşullardaki olumsuzluklardan dolayı pazara giriş zor olmaktadır. Sektör pahalı bir sektördür. Kurulacak yerdeki tesis altyapı sorunlarını kendisi çözümlmek zorunda kaldığından, başlangıçta kuruluştaki pek çok bürokratik engelle karşılaştığından piyasaya girmeye cesaret edememektedir. Daha önce piyasaya giren firmalar karşısında bir imaj farklılığı vermek zorundadır. Aksi takdirde küçük ölçekli bir işletme olarak piyasada kalacak, değil dış piyasada, iç piyasada bile rekabet edemeyecektir. Devlet bu durumda teşvikleri artırarak, üretim potansiyelimize katkı sağlama görevini yerine getirmelidir.

E) İKAME MALLAR

Mermer yerine kullanılabilecek niteliklerde ikame bir ürün bugüne kadar yapılamamıştır. Ancak seramik ve yer karoları mermer yerine kullanılsa da mermer kadar avantajlı değildir. Ayrıca seramik ürünlerinin üretimi de pahalı olmaktadır. Doğal malzeme olarak mermer canlı sağlığına zararlı ışınları sızdığını halde, diğer malzemeler (beton vb.) ışınları yansıtarak iletme özelliğine sahiptirler. Sağlıklı bir yaşam için mermer tercih edilmektedir. Dünya mermer tüketiminin sürekli artış göstereceği beklenmektedir. Sürekli talep artışı fiyatları yükselteceği için, bu takdirde mermerin ahşap, polyester, metal ve suni mermer ile ikamesi ancak söz konusu olacaktır.⁵¹

⁵¹ DPT, 1991 Mermer Raporu, s.2.

V. SWOT ANALİZİ

A) SEKTÖRDEKİ ZAYIF YÖNLER

Ülke içindeki ekonomik ve siyasi istikrarsızlık sektörün en zayıf tarafıdır. Ekonomik sıkıntılar diğer sorunlarında kaynağını oluşturmaktadır. Sektör pahalı bir sektör olup, finansman yetersizliği, yapılması gereken yatırımları engellemektedir. Maliyetlerin büyük bir bölümünü altyapı yatırımları, yakıt-enerji, işçilik giderleri ve ağır vergi yükleri oluşturmaktadır. Çoğu işletme düşük kapasite ile üretim yapmaktadır. Bu durum eldeki mevcut işçi kalitesini de düşürmektedir. Teknoloji dışarıdan transfer edilmektedir. Yeni teknoloji transferlerinde teşvikler yetersizdir. Hammaddelerin taşıma masrafları yüksektir. Siparişlerin zamanında karşılanmasında sorunlar yaşanmaktadır. Modern yönetim teknikleri uygulanmamaktadır. Kalifiyeli eleman eksikliği önemli boyuttadır. Pazarda rekabet edilecek bir fiyat düzeyi belirli değildir. İşletmeler arasında işbirliği eğilimleri hemen hemen yok gibidir. Çalışan işletme sahiplerinde bağımsız çalışma eğilimi yüksektir.

B) SEKTÖRDEKİ GÜÇLÜ YÖNLER

Sektörün en önemli girdisi olan hammadde ithalata bağımlı değildir. Bu 1989 sonrası ithalat rakamlarından anlaşılmaktadır. Hammaddelerde kalite ve çeşit zenginliği mevcuttur. Ülkenin hemen hemen her yerinde mermer ocaklarının varlığı, üretim artışına neden olmaktadır. Kullanılan diğer maddelere göre sağlık açısından tercih edilmektedir. Bu durum rekabet gücü yüksek bir hammadde oluşunun göstergesidir. Son yıllarda kurulan fabrikalarda işçilik ve cilalama uluslararası kalite boyutlarına ulaşmıştır. Geniş bir rekabet alanı vardır. Kullanım alanları geniştir. Sektörde çevre bilincinin oluşması hız kazanmıştır. Doğal çevreyi korumak için havuzlar oluşturup, ortak arıtma tesislerini kullanmaktadırlar. İhracat düzeyi gün geçtikçe artmaktadır.

C) SEKTÖRDEKİ FIRSATLAR

Sektöre olan talep sürekli artmaktadır. İç piyasada nüfus artışı, şehirleşme oranının yükselmesi sektörün gelişmesine neden olacaktır. Mermerin sağlık açısından bilimsel anlamda uygunluğunun araştırmacılar tarafından kanıtlanması talebi daha da artıracaktır. Küreselleşme rüzgarının etkisi bölgesel anlamda da olsa birliklerin kurulması eğilimlerini artırmaktadır. (Ege Ihracatçılar Birliği...) Gelişmiş ülkelerdeki üretim azalması, Türk mermer sektörünü hedef pazar konumunda tutacaktır.

D) SEKTÖRDEKİ TEHDİTLER

Sektöre olan ilgi her geçen gün artmaktadır. İç piyasada enerji, girdi maliyetlerindeki artış, konut sektöründe yaşanan olumsuzluklar, yabancı teknolojiye bağımlılık, tehditler arasında sayılabilir.

VI. TÜRK MERMER SEKTÖRÜ İÇİN REKABET STRATEJİLERİ ÖNERİLERİ

A) ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1980'li yıllardan itibaren uluslararası piyasalarda bir küreselleşme olgusu yaşanmaya başlamıştır. Küreselleşme işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutlarını ve etki alanını da değiştirmiştir. Gün geçtikçe artan rekabetle birlikte değişen pazar koşulları ve teknolojik gelişmeler işletmeleri ve ülkelerin ekonomilerini de önemli ölçüde etkilemiştir. İşletmeler rekabet edebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Her şeyden önce iyi bir rekabet stratejisi işletmeye farklılık kazandıracaktır. Pazarlardaki, teknolojiye, işletme yönetimlerindeki değişimler rekabet stratejilerinin de değişimini gerektirecektir.

Türkiye'nin mermer sektöründeki küresel konumuna baktığımızda önemli rekabet fırsatlarının bulunduğu, ülkenin ihtiyacı olan dövizin sağlanması için

potansiyelin olduğu gör÷lmektedir. Fakat sektörün güçlü yönleri yanında zayıf yönlerinin de olduğu bir gerçektir.

Ülkemiz mermer kaynakları bakımından oldukça zengindir. Fakat henüz rezerv tespitinin bilinmemesi, dünya pazarlarındaki yerini oluşturamamasına neden olmaktadır. AB ülkeleri doğal kaynaklarının önemli bir bölümünü faaliyete geçirdikleri için, yeni doğal taş kaynakları aramaktadırlar. Türkiye bu ülkeler için en önemli bir pazar olacaktır.

Sektöre uygulanacak teşvik tedbirlerinin kalıcılığı sağlanarak rekabet şansı artırılmalıdır. Rekabet gücünü azaltan enerji-yakıt girdi maliyetlerindeki yükseklik dikkat çekmektedir. Ayrıca mevzuattaki, kanunlarla ilgili getirilen sınırlamalar, gelişimini engelleyici hükümler rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

Sektör için gerekli kalifiyeli elemanın yeterince yetiştirilmemesi üretimde hem verimliliği, hem de kaliteyi olumsuz yönde etkilemektedir. Rekabetçi bir yapılanma için kalite, verimlilik önemli kriterlerdendir. Standart dışı üretim politikalarının izlenmesi, Türk mermerlerinin belirli bir isim altında satılmaması ve tanıtımının iyi yapılmaması rekabet gücünü azaltmaktadır.

Sektördeki üretici firmaların örgütlenme seviyelerinin istenilen düzeyde olmaması, pazarlama sorununu ortaya koymaktadır. Organizasyon eksikliği rekabet gücünü azaltmaktadır.

Fakat sayılan sorunlara karşılık rekabet gücünü artırıcı faktörlerde göze çarpmaktadır. Ülkemizin mermer rezervleri bakımından zengin olması, renk ve desen bakımından çeşidinin çokluğu, dış pazarlarda mermere olan talebin her geçen gün artması sektörün avantajlarından biridir. İşletme sayılarının ve entegre tesislerinin artışı, üretici ülkeler arasında dünyada 7. sırada olması ve ihracatta hızlanması rekabet artışının bir işaretidir. Çevre bilincinin giderek artması, çevre kirliliğini önleyici tedbirler almaya başlamaları sektörün dış piyasalardaki imajına da olumlu katkılar sağlayacaktır. Hammadde bakımından

üstünlükleri olan mermer sektörünün zayıf yönlerini ortadan kaldırması için güçlü yönlerini artırmaya çalışması gerekmektedir.

B) REKABET STRATEJİSİ ÖNERİLERİ

Mermer sektörünün güçlü yönlerinin rekabet avantajına dönüştürülebilmesi için şu stratejiler önerilebilir:

- İşbirliği Stratejileri : İşletmeler arasında küresel pazarda ayakta kalabilmeleri için örgütlenme ruhunun yerleşmesi gerekmektedir. İşbirliği sayesinde zamanında talepler karşılanacak, üretim artışı ile birlikte ihracat düzeyi artacak, küresel pazarda yer edinilecektir. Elde mevcut işletmeler arasında işbirliklerine gidilmesi, yeni yatırımlara yönelmekten daha az maliyet getirecektir. Pazar payının artırılması ortak hareket etme ile gerçekleşecektir.

- Verimlilik Stratejileri : Hammaddenin bolluğu her zaman verimlilik anlamına gelmemektedir. Önemli olan hammaddelerin çıkarılışındaki kayıpların azaltılması, kullanılan makine, ekipman ve işgücünün verimli ve etkin kullanılmasıdır.

- Kalite Stratejileri : Mermer işletmelerinin dünya pazarlarında kaliteyi yakalayabilmeleri ocak işletmeciliğinden üretime, satışa ve satış sonrası kalite garantisinin verilmesine bağlıdır. Küresel pazar için standart üretimin yapılması gereklidir. Kalite, hammaddenin kullanımı yanında, işgücünün, kullanılan teknolojinin kalitesi olarak da algılanmalıdır. Rekabet gücünün artırılması için iş gücünün eğitime ağırlık verilmelidir.

- Yenilik Stratejileri : Rekabet gücünün artırılması için AR-GE çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Türk mermerinin tanıtımı, kişisel satış, satış tutundurma ve halkla ilişkiler gibi pazarlamadaki satış artırıcı çabalarla yapılmalıdır. Bunun için gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında temsilcilikler kurulmalı, sektörün gelişimi sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki, ne kadar iyi

hammadde ve üretim olursa olsun, en iyi olan satış tekniği ve satış sonrası hizmetler sunulmazsa rekabet şansı tersine dönebilir.

- Atıkların Değerlendirilmesi : 1980'lerden sonra çevre bilinci sürekli artmaya başlamıştır. Çevre bilinci temiz bir dünyada yaşamak isteyenler için işletmelere de bir takım sorumluluklar yüklemiştir. Arıtma tesislerinin kurulmasına, ortak çözümler üretilmesine ağırlık verilmeye başlanmalı ve arıtılmış ürünleri değerlendirici yan sektörler etkin hale getirilmelidir.



SONUÇ

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini sürdürürken, hızla değişen koşullardan etkilenmektedirler. Bu değişimlerden biriside rekabette yaşanmaktadır. Rekabetin niteliğinin değişmesi ve her geçen gün yoğunlaşması işletmelerin ayakta kalabilmek için farklı stratejiler uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Artık yıkıcı bir rekabet yerini işbirlikçi rekabete bırakmıştır. İşletmeler girdikleri bu rekabet savaşında günümüzü değil, geleceği hedef almalıdırlar.

İyi bir rekabet stratejisi küresel bir ortamda işletmeyi farklı kılar, üstünlükler sağlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını farklılıkla karşılayan işletmeler hem yüksek bir müşteri potansiyeline ulaşacak, hem de pazardaki diğer rakipler karşısında ayakta kalabileceklerdir.

Türkiye’de mermer sektöründe yer alan işletmelerde bu değişimlerden etkilenmektedirler. Rekabette üstünlük sağlamak için küresel pazarın normlarına ayak uydurmak, pazardaki diğer rakiplerden farklı olmayı sağlamak gerekmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi sektörün kendi içinde güçlü ve zayıf olduğu yönler mevcuttur. Ülkemiz mermer kaynakları bakımından, renk ve desen açısından oldukça zengindir. Hemen hemen ülkenin her tarafında mermer kaynakları mevcuttur. Dünya’da mermer üretiminde ilk sırayı İtalya alırken, bu sıralamada Türkiye 7. sıradadır. Bu hammadde açısından rekabet edebilecek düzeyde olduğumuzun kanıtıdır. Dünya ticaretinde ihracatımız %1’lik düzeydedir. İhracatımızın düşük olması nedenleri arasında blok üretiminin yetersiz olması, mermer işleme tesislerimizin düşük kapasiteyle çalışması, sektörde çalışanların eğitim yetersizliği ve pazarlamada yaşanan sorunlar olarak ifade edilebilir. Fakat bu olumsuzluklara rağmen ihracatımız her geçen gün artmaktadır. Bu artış son zamanlarda Türk mermerlerinin fuarlar vb. etkinliklerle tanıtılması, iç piyasadaki daralmalar, ABD ve Uzak Doğu

pazarlarındaki dış talep artışı ve özellikle inşaat sektörümüzün Rusya ve diğer ülkelerde Türk mermerlerini kullanmasıyla gerçekleşmiştir.

Mermercilik sektöründe karşılaşılan sorunlardan birisi ocaklarda üretilen ham blok mermerin istenilen kalitede olmayışıdır. Verimli bir üretimin yapılmaması, ham madde girdilerinin yüksek olması ürün maliyetlerini artırmaktadır. Bu durum rekabeti düşürücü bir etkidir.

Mermer işletmelerinde rekabet gücünü azaltan diğer bir etken modern teknoloji eksikliğidir. Dünyada yeni geliştirilen teknolojilerle verimlilik artışı sağlanmakta, enerji tüketiminde ve işletme atıklarında bir azalma meydana gelmektedir. Modern teknolojinin ülkemize dışarıdan transfer edilmesi modern teknoloji kullanımına geçişin hızlandırılmasını engellemektedir. Dünyadaki ocakların (İtalya, İspanya vb.) rezerv tespitleri jeolojik analizlerle yapılmakta iken, Türkiye'de maalesef üretimi artışı için hala ocaklarda patlayıcı kullanılmakta, fire oranları yükselmektedir.

Mevzuattaki belirsizlikler , bürokratik engeller ve bazı kanunların getirdiği kısıtlamalar (ÇED, Orman Kanunu vb.) sektörün gelişimini engellemekte, sektöre yatırım yapacak işletmeleri geriye çekmektedir. Bu durum rekabet gücümüzü daha da azaltmaktadır.

Özellikle iç pazar açısından tüketim azlığı, yurt içi fuarların yetersiz oluşu, dış pazar açısından talepten haberdar olmama, dış tanıtım yetersizliği pazarlama açısından rekabet gücünü de azaltmaktadır.

Türkiye'deki mermer sektöründe şu anki verilere göre 650 ocak ve 1500 işletme tesisi bulunduğu, ülkenin toplam 5.16 milyar m³ rezerve sahip olduğu düşünülürse hammadde üstünlüğünü sürdürmesi, diğer alanlardaki zayıflıklarını ortadan kaldırıp rekabet avantajını sağlaması gerekmektedir. Bunun için sektöre uygun rekabet stratejileri uygulanacaktır. Çalışmamızda şu stratejiler önerilmiştir.

- İşbirliği Stratejileri : İşletmelerin küresel pazarda küresel normlara göre ayakta kalabilmeleri aralarında kuracakları örgütlenmelere bağlıdır.
- Verimlilik Stratejileri : Mermerin ocaktan işletme tesisine gelip işleninceye kadar her alanda istenilen ölçülerde kullanılarak firelerin en aza indirilmesi önerilebilir. Bunun için modern teknolojinin kullanımının yaygınlaşması sağlanmalıdır.
- Kalite Stratejileri : Üretimden satışa kadar kalite garantisinin verilmesi sağlanmalıdır.
- Yenilik stratejileri: AR-GE çalışmaları hemen hemen yok gibidir. Bu durum hem iç, hem de dış piyasadan doğru şekilde haberdar olmayı engellemektedir. Ortak bir çalışma grubu kurulmalıdır.

Türkiye'nin mermer arama, işletme ve işleme aşamalarında özellikle İtalya ve İspanya'ya benzer en modern yöntemlerin uygulanması, eğitim, altyapı, pazarlama sorunlarına gereken önemin verilmesiyle, rekabet gücü yüksek olan bu doğal kaynaktan en iyi şekilde yararlanacağına, 2000'li yıllarda dünya pazarında yerini tam anlamıyla alacağına inanmaktayız.

KAYNAKÇA

AKDEMİR, Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir, 1996.

_____. *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, Aralık 1998.

_____. *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996.

AKIN, Bahadır, "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", *MPM Verimlilik Dergisi*, Cilt:25, S.1, 1996, s.43-52.

_____. "Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri", *MPM Verimlilik Dergisi*, Cilt:25, S.4, 1997, s.97-105.

ALTUĞ, Duygu, *Örgütsel Davranış (Toplam Kalite Anlayışı İçinde)*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.

ARSLAN, Mahmut, "Pazarlama Stratejilerinde İşletmenin İç Analizi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:7, S:39, Mayıs-Haziran 1993, s.31-40.

AŞIKOĞLU, Rıza, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:2, İ.İ.B.F. Yayın No:2, Eylül 1993.

AYBAR, Bülent, "Global Ekonominin Değişen Dinamikleri ve Türk İşletmelerinin Global Pazarlarda Rekabet Şansı Üzerine", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, S.2, Kasım 1993, s.29-39.

BARNET, U. Richard ve John CAVANAGH, *Küresel Düşler İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni*, Çeviren: Gülden Şen, Sabah Kitapları, Nisan 1995.

BAŞÇETİN, Ataç, Güngör TUNCER ve Bedri İPEKOĞLU, "Türkiye II. Mermer Sektörüne Genel Bir Bakış", *Türkiye II. Mermer Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Afyon, 1-2 Mayıs 1997.

BONO, Edward de, *Rekabet Üstü*, Çeviren: Oya Özel, Birinci Baskı, Remzi Kitabevi, Haziran 1996.

BAYRAK, Sabahat, "Kalite Anlayışı İçinde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", *MPM Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını 1997/4. s.77-96.

CERİT, A. Güldem, Hakkı KIŞI, Okan TUNA ve Ömür SAATÇIOĞLU, "Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayiine Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım", III. *Verimlilik Kongresi*, MPM Yayınları :599, Ankara, 1997.

CHRISTENSEN, Clayton M, "Strateji Belirlemek: Yaparak Öğrenmek" *Harward Business Review*, Power, Ocak 1998. s.20-33.

COŞKUN, Recai, "Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz ? Alıcı ve Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslararası Şirketler", VI. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 12-14 Kasım 1998

ÇABUK, Serap, "Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 7, S.41, Eylül-Ekim 1993. s.13-17

ÇARIKÇI, Emin, "20. Asır'dan 21. YY.a Dünya Ekonomisi ve Türkiye", *Yeni Türkiye*, Yıl: 4, S.20, Mart-Nisan 1998. s.977.

DEMİREL, Gülşen, "Müşteriye Yakınlık", *Gurulardan Yönetim Taktikleri*, *Capital Dergisi Ek*, Mayıs 1997. s.67-71.

_____. "Rekabet Gücü Nasıl Arttırılır ?", *Gurulardan Yönetim Taktikleri*, *Capital Dergisi Ek*, Mayıs 1997. s.55-61.

_____. "Strateji ve Stratejik Düşünce", *Gurulardan Yönetim Taktikleri*, *Capital Dergisi Ek*, Mayıs 1997. s.7-15

DEVECİ, Nebil, Mehmet TAMIRCI ve Can AYYILDIZ, Mermer Sektörel Dış Ticaret Şirketi ve Mermer Artıklarının Değerlendirilebilirliği Araştırması, *Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları*, Ankara, 1998

DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İşletme Ekonomi Dizisi, Yayın No:659, İstanbul, 1996.

_____. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 4. Baskı, M.Ü.İ.İ.B.F, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

DUMAN, Mehmet, "Endüstriyel Gelişmede Küresel Eğilimler ve Türkiye", *MPM Verimlilik Dergisi*, S.1, 1997. s.95-100

EKİN, Nusret, *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İ.Ü. İktisat Fakültesi İTO Yayın No:1996-32, İstanbul, 1996

EMED, Erol, "Ulusal Rekabet Stratejimiz", *Radikal*, 15 Mayıs 1999. s.15.

EMİROĞLU, Ali, "Mermer İhracatını Artırmak İçin Ne Gibi Önlemler Alınmalıdır?", *Metal Maden Türkiye İhracat Dergisi*, Cilt:7, S.38, Mart-Nisan 1997. s.52-53

ERDOĞAN, Engin, "2000'li Yıllara Doğru Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Ticaretin Finansmanı ve Türkiye Uygulaması", 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 12-14 Kasım 1998.

ERDOĞAN, Mustafa ve Erdoğan YÜZER, "Türkiye Blok Taş Üretimindeki Son Gelişmeler ve Sektörün Uluslararası Boyutu", *Türkiye I. Mermer Sempozyumu*, T.M.M.O.B. Yayınları, Ankara, 1995.

EREN, Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları: 197, Der Kitabevi, İstanbul, 1997.

_____. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İşletme Fakültesi Yayın No: 234, Cilt :1, İstanbul, 1990.

ERĞİN, Esin, *İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1992.

ERGÜLEN, Doğan T., "Pazarlar Küreselleşirken Müşteriler Standartlaştı", *Kariyer Dünyası*, S.12, Eylül 1998. s.80-84

ERKAN, Hüsnü, *Sosyal Piyasa Ekonomisinin Rekabet Boyutu*, İzmir, Aralık 1992.

ERZAN, Refik, "Yeni Düzenin Tanrısı Rekabet", *Kariyer Dünyası Dergisi*, Temmuz 1998. s.59-61

EŞKİNAT, Rana, *Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1036, Haziran 1998.

FURMAN, Beyra Oba, "Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler ve Stratejik Yönetim", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, S.2, Kasım 1983. s.32.

GÖL, Gül, *Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri*, TGİD, TÜSİAD, Nisan 1996.

HANNAN, Mack, *Yarının Rekabeti*, Çeviren: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.

İSLAMOĞLU, Hamdi, "Global Pazarlama", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:6, S.34, Temmuz-Ağustos 1992. s.3-9

KARACA, Zeki ve Faruk ÇALAPKULU, "İhracatta Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Türkiye'de Mermer*, S.53, 1997, s.22-30

KARALAR, Rıdvan, *Yönetmel Ekonomi*, Genişletilmiş III. Baskı, Ant Yayıncılık, Eskişehir, 1996.

_____. *İşletme Temel Bilgiler İşlevler*, Düzeltilmiş VI. Baskı, Eskişehir, 1997

KARLÖF, Bengt, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çeviren: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996

KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Değişim ve Yaratıcılık*, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:4, Ekim 1998

KAZGAN, Gülten, *Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri*, II. Basım, Bilimsel Sorunlar Dizisi, Nisan 1995.

_____. *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, Altın Kitaplar Yayınevi, Ekim 1997.

KIRIM, Arman, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1998.

KURTULUŞ, Kemal "Gelecek 1000 Yılda Pazarlama", *AD Business*, Ocak 1998. s.84-86

LENGER, Aykut, "Verimlilik Kavramında Sorunsal Çıkış Veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi", *Verimlilik Dergisi*, S.4, 1997. s.50-55

MAVIŞ, Fermani, "Stratejik Yönetim Modeli", *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, S.1, Haziran 1998. s.135-145

ONARGAN, Turgay ve Halil KÖSE, *Mermer*, Geliştirilmiş 2. Baskı, 9 Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları No:220, İzmir, 1997.

ÖKTEM, Mutlu, "Türkiye'de Madencilik Sektörü", *Metal Maden İhracat Dergisi*, Cilt:7, S.37, Ocak-Şubat 1997. s.54

____, "Endüstriyel Ham Maddeler İhracatımız ve İhracatta Karşılaşılan Sorunlar", *Metal Maden*, Cilt:7, S.41, Eylül-Kasım 1997. s.59-62

ÖZ-ALP, Şan, Necdet TİMUR, Tamer KOÇEL ve Ramazan GEYLAN, *Genel İşletme*, 3 Baskı, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No:931, Eskişehir, Haziran 1998.

ÖZEL, Mustafa, Lester THUROW, Michael PORTER ve John KAY, *Küresel Rekabet*, Çeviren: Mustafa Özel, İz Yayıncılık'90, İktisat ve İş Dünyası Kitaplığı:4, İstanbul, 1994.

ÖZEL, Mustafa, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İz Yayıncılık:97 İktisat ve Toplum Kitaplığı:5, İstanbul, 1995.

ÖZKARA, Belkıs, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", 4. *Ulusal Kalite Kongresi*, Kalder Yayınları, İstanbul, 8-9 Kasım 1995.

_____. "Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:7, S.1, 1997. s.47-69

ÖZKAHRAMAN, H.T., "ÇED Yönetmeliğinin Türk Madenciliğine Etkisi", *Üçüncü Endüstriyel Hammaddeler Sempozyumu*, 14-15 Ekim 1999.

ÖZPINAR, Yahya, "Mermercilik Konferansının Sonuç Bildirgesi", *Türkiye'de Mermer*, S.45, Ocak-Şubat 1996. s.23-26.

ÖZTÜRK, Azim, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana, 1998.

PAKSOY, H. Mustafa, "İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi", *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, 27-28-29 Mayıs 1999.

PORTER, Michael E, "Strateji Nedir ?", *Harvard Business Review Power Dergisi*, Mart 1997. s.14-30.

SAYAN, S., "Politics and Economic Policy Making in Turkey 1980-1988", *Economic and Politics of Turkey Liberalization*, Nas T.F. and Odecon, M.Ed. Associated University Press, London, 1992.

ŞİRİN, Yunus, "Mermer Sektörüne Genel Bir Bakış", *Mermer Dergisi*, Yıl:2, S.13, Temmuz 1997. s.20-21

TAK, Bilçin, "Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Bir Yaklaşım ve Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisini İrdeleyen Bir

Alan Araştırması", 4. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Armoni Yayınevi, Ankara, 1997.

TANYAŞ, Mehmet, "Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmesinin Önemi", Birinci Verimlilik Konferansı, Ankara, 27-29 Kasım 1991.

TAŞKIN, Erdoğan, "Global Pazarlama Yaklaşımı", Pazarlama Dünyası, Yıl:6, S.34, Temmuz-Ağustos 1992. s.10.

TEK, Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir, Şubat 1997.

TEKEOĞLU, Muammer, "Türkiye'de Serbest Rekabeti Engelleyen Kurumsal Faktörler", Pazarlama Dünyası, Yıl:2, S.12, Kasım-Aralık 1998. s.30-31.

TİKİCİ, Mehmet, "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynaklarına Geçiş", 7. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 27-28-29 Mayıs 1999.

UĞURLU, Kaplan, "Pazarların Globalleşmesi", Pazarlama Dünyası, Yıl:10, S.56, Mart-Nisan 1996, s.6-10.

YÜKSEL, Berrin ve Belkıs ÖZKARA, Afyon Mermer Sektörünün Rekabet Analizi, Afyon, 1999.

ZOU, Shaoming, S. Tamer ÇAVUŞGİL ve Özkan TÜTÜNCÜ, "Küresel Strateji: Bütünleştirilmiş Kavramsal Bir Çerçeve Ve Genel Bir Yaklaşım, Pazarlama Dünyası, Yıl:12, S.69, Mayıs-Haziran 1998. s.4-11

"Rekabet Hukuku Politikası, 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı", Özel İhtisas Komisyon Raporu, T.C.Başbakanlık DPT Müsteşarlığı, Yayın No:2365, Ankara, 1994.

"Strateji Bir Devrimdir" Capital Yönetim Dizisi:2, *Capital Dergisi* Yıl:6, S.7, İstanbul, Temmuz 1998.

"Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler", Alt Komisyon Raporu, T.C. Başbakanlık DPT Müsteşarlığı, Yayın No:2375, Ankara, Ocak 1995

"Değişmeye Hayat Yok", *Kariyer Dünyası Dergisi*, Ekim 1997. s.96-99.

Türkiye'de 2. Mermer Sempozyumu Düzenleme Kurulu, *Türkiye'de Mermer*, S.52, 1997. s.6-12.

Yerel Ekonomik Gelişme Programı, Öneri Aşamasına İlişkin Rapor, *Afyon Ticaret ve Sanayi Odası Yayını*, Ankara, Şubat 1998.

"Küreselleşme Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye", Değerlendirme Raporu, T.C. Başbakanlık DPT Müsteşarlığı, Yayın No:2374, Ankara, Ocak 1995.

Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet, MESS Yayınları, No:250, İstanbul, 1997.

1997 Yılı Tüm Dünya Tabii Taş Sektörü Değerlendirme Raporu, Marmo Macchine (Italy) *İtalyan Mermer Makine Derneği Yayını*, Eylül 1998.

DPT Mermercilik İhtisas Komisyonu, 1991 Mermer Raporu.