

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

## DÜZCE FINDIK SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Eda ŞENTÜRK<sup>2</sup>, İzzet KILINÇ<sup>3</sup>

### Öz

Bir ülkenin kalkınmasında birçok etken bulunmakla birlikte, bölgesel kaynakları göz önünde bulundurarak hazırlanan bir kalkınma planının başarılı olma olasılığı daha yüksek görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmamızda Batı Karadeniz bölgesi için önemli bir gelir ve geçim kaynağı olan fındık sektörü ele alınmıştır. Bölge genelinde fındık yetiştiren şehirler arasında Düzce fındık üretim alanı açısından ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla araştırma alanı olarak Düzce şehri seçilmiştir. Yapılan bu araştırmanın temel amacı, Düzce fındık sektörünün rekabet gücünü Porter'ın "Elmas Modeli" aracılığıyla incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Buna bağlı olarak veriler görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın evreni, Düzce'de fındık sektöründe ön plana çıkan oyuncuların (Ziraat Odaları, Ticaret Borsası, Düzce Üniversitesi, Ticaret Odası, Tarım Kredi Kooperatifleri, Fiskobirlik ve Fındık İşletmeleri) oluşmaktadır. 30 kişi ile görüşülmesi planlanmış ancak 24 kişi ile görüşme yapılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda modeldeki her bir faktör için ortaya çıkan sonuçlar; girdi koşulları orta düzeyde, talep koşulları orta-yüksek düzeyde, firma stratejisi ve rekabet yapısı çok düşük-düşük düzeyde, ilgili ve destekleyici kuruluşlar orta düzeyde, devlet faktörü düşük-orta ve şans faktörü yüksek düzeyde rekabet gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Genel anlamda değerlendirildiğinde ise Düzce fındık sektörü rekabet gücünün orta düzeye yakın bir yapıya sahip olduğu ancak sektördeki değişken unsurların (iklim, fiyat politikası, yeni üretim alanları, yeni rakipler) etkilerine yönelik bir tedbir alınmadığı takdirde rekabet gücünün düşük düzeye doğru yönleneceği öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Gücü, Porter'ın Elmas Modeli, Fındık Sektörü, Düzce

## A RESEARCH ON THE COMPETITIVENESS OF DÜZCE HAZELNUT SECTOR

### Abstract

Besides there are many factors in the development of a country, a development plan that has been prepared considering regional sources has a high potential of being successful. In this direction, we focused on hazelnut sector which is an important source of income and support for the West Black Sea Region. Among the cities growing hazelnuts throughout the region, Düzce stands out in terms of hazelnut production area. Therefore, Düzce province was chosen as the research area. The main purpose of this research is to examine the competitiveness of Düzce hazelnut industry with the help of Porter's "Diamond Model". Qualitative research method was preferred in the research and data were obtained using the interview technique. The universe of the research consists of players such as (Chamber of Agriculture, Commodity Exchange, Düzce University, Chamber of Commerce, Agricultural Credit Cooperatives, Fiskobirlik and Hazelnut Enterprises) that are the foremost players in the hazelnut sector in Düzce. While obtaining the data thirty people were planned to be interviewed with, but interviews were made with twenty-four people. The obtained data were analyzed by content analysis method. As a result of the analysis for each factor in the model, it has been seen that factor conditions have moderate level, demand conditions have medium-high level, firm strategy, the structure and rivalry factor has very low level, related and supporting industries have moderate level, government factor has low-moderate level and chance factor has high level of competition power. Generally, the hazelnut sector of Düzce has a structure close to the middle level of competitiveness. But it is foreseen that competition power of the sector will

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. İzzet KILINÇ danışmanlığında Eda ŞENTÜRK tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasından derlenmiştir.

<sup>2</sup> Bilim Uzmanı, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, atasoyeda25@hotmail.com, orcid: 0000-0003-1381-3417

<sup>3</sup> Prof. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, izzetkilinc@duzce.edu.tr, orcid: 0000-0002-6069-1291

**Bu Yayına Atıfta Bulunmak İçin:** Şentürk, E. ve Kılınç, İ. (2020), Düzce Fındık Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 1-18

decrease unless precautions are taken against the unstable factors (climate, price policy, new production areas and new competitors) in the sector.

**Keywords:** Competitiveness, Diamond Model of Porter, Hazelnut Sector, Duzce.

## 1. Giriş

Bölgesel kalkınma, hedeflenen bölgelerde ve sektörlerde yatırım düzeyinin yükseltilmesini, böylece bu bölgelerde ekonomik kalkınmanın sağlanmasını öngörür. Bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesi için yatırım kararlarının çeşitli araçlar kullanılarak uygulanması gerekmektedir. Bunun için öncelikle bölgenin ekonomik potansiyelinin ortaya çıkarılması gerekir (Arslan, 2005). Bölgesel kalkınma anlayışının temelini, bölgelerarası gelişmişlik düzeyi ve bölgelerarası gelir farklılıklarını en aza indirmeye amacı oluşturmaktadır. Bu şekilde bölge bazında sağlanan ve bölgelerin kalkınmasıyla beraber ulusal düzeyde gerçekleştirilen kalkınma çabalarının daha rasyonel ve kesin sonuçlara ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Sevinç, 2011). Ülkelerin kendilerine has ekonomik yapıları, gelişmişlik düzeyleri ve sistematiği bulunan bölgeleri bulunmaktadır. Bölgeler arasında ekonomik, fiziki ve sosyal şartlar bakımından farklılıklar meydana gelmekte ve bölgelerarası gelişmişlik farklılıkları ekonomilerin gelişmişlik ve kalkınma düzeylerini önemli derecede etki etmektedir (Tekin, 2015). Bu bağlamda stratejik bir konumda bulunan Düzce'nin iklim ve coğrafya avantajlarını, rasyonel yatırımlarla sürdürülebilir üretimini; ihracat, istihdam, katma değere dönüştürmesi konusunda önemli bir noktadadır (MARKA, 2017). Bu doğrultuda Düzce'nin ekonomik kalkınma kapsamında önemli bir yere sahip olan tarım ve tarım sektörü içerisinde katma değeri en yüksek olan tarım ürününün fındık olması nedeniyle birtakım çalışmalar ve yatırımlar yapılması bölgesel kalkınma açısından önem arz etmektedir.

Fındık, dünyada üretimde ve ihracatta Türkiye'nin birinci sırada olduğu stratejik bir üründür. Fındık üretiminde dünya lideri olan ülkemizi takip eden önemli üreticiler; İtalya, ABD, Azerbaycan, Gürcistan ve İspanya'dır (Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2014). Dünyadaki en büyük fındık ithalatçısı ülkeler sırasıyla; İtalya, Almanya, Fransa, Rusya, Belçika ve İsviçre'dir. Dünya geneline bakıldığında fındık tüketiminin neredeyse tamamına yakın kısmı (%91) Avrupa ülkeleri tarafından gerçekleştirilmekte ve büyük ölçüde (%80'i) çikolata ve şekerleme sanayinde hammadde olarak kullanılmaktadır (TMO, 2015). Ülkemizde ise genel itibarı ile daha fazla çerezlik olarak tüketilmektedir. Fındık, kırma fabrikalarında kırılarak ya da kırıldıktan sonra kavrulmuş olarak satılan bir üründür. Önemli ihraç mallarından olan fındığın büyük bir oranı hammadde olarak ülkeden çıkışı gerçekleştirilmektedir.

Fındık üretimi için uygun iklim koşullarına ve toprak yapısına sahip olan Türkiye, dünya fındık üretiminin %75'ini, ihracatının ise %70-75'ini gerçekleştirmektedir (FTG, 2017). Dünya fındık alanları içerisinde önemli bir paya sahip olan Türkiye bu avantajı iyi korumalı ve geliştirmelidir. Rekabet avantajı sağlayabilmek için mücadele etmesi gereken konuları ve eksikliklerini iyi tespit etmeli, problemlerin giderilmesi konusunda azimli davranılmalıdır.

Bu çalışmada öncelikle, fındık sektörünün ulusal rekabetçilik gücünü etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin sektördeki önem düzeylerinin ortaya koyulması hedeflenmektedir. Ayrıca, uluslararası pazarda rekabet gücü elde etmek için rekabetçilik faktörlerinin üstün ve zayıf yönleri ortaya koyulacaktır. Bu çalışmanın temel amacı Düzce ilinin rekabetçilik gücünü Porter'ın Elmas Modelindeki değişkenler aracılığıyla ortaya koymaktır. Düzce ilinin seçilme sebepleri; ülke fındık dikim alanı açısından önemli bir yere sahip olması, tarım sektörünün büyük bir oranının fındık üretimine dayanması ve bu alanda yapılan çalışmaların azlığı olarak sıralanmaktadır.

## 2. Literatür

### 2.1. Fındık Sektörü

Fındık, dünyada yaygın olarak yetiştiriciliği yapılan sert kabuklu meyvelerin başında gelmektedir. Fındığın kültür çeşitleri Türkiye, İtalya, ABD, Azerbaycan, İspanya, Gürcistan başta olmak üzere birçok ülkede yetiştirilmektedir. Uluslararası ticaret ölçeğinde fındık üreten ülke sayısı sınırlıdır. Başlıca üretici ve ihracatçı ülkeler Türkiye, İtalya, ABD ve Azerbaycan'dır (TEBGE, 2019).

**Tablo 1:** 2009-2018 Yılları Arası Fındık Üretimi (Ton)

Ülkeler	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Türkiye	500.000	600.000	430.000	660.000	549.000	412.000	646.000	420.000	675.000
İtalya	120.000	107.000	140.000	84.000	132.000	100.000	125.000	130.000	100.000
ABD	42.600	24.500	35.000	32.000	35.000	36.300	43.500	32.000	34.000
Azerbaycan	35.000	39.000	55.000	40.000	30.000	25.000	50.000	35.000	45.000
Gürcistan	32.000	40.000	30.000	28.000	35.000	35.000	40.000	40.000	60.000
İspanya	18.000	20.000	22.000	16.000	19.500	19.500	20.000	21.000	19.000
Diğer	27.000	27.000	27.000	25.000	25.000	25.000	45.000	42.000	44.500
<b>Toplam</b>	<b>774.600</b>	<b>857.500</b>	<b>739.000</b>	<b>885.000</b>	<b>825.500</b>	<b>660.773</b>	<b>969.500</b>	720.000	997.500

Kaynak: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2018:4; 2015:4.

Ülkemizde fındık üretimi genel olarak Karadeniz Bölgesinde gerçekleştirilmektedir. Ülkemiz, yıllara göre değişik göstermekle beraber, son on yıllık ortalamaya göre 570.000 tonluk fındık üretimi ile dünya üretiminin yaklaşık % 70'ini sağlamaktadır. Türkiye'de fındık üretimine izin verilen iller sırasıyla Artvin, Düzce, Giresun, Kastamonu, Kocaeli, Ordu, Rize, Sakarya, Samsun, Sinop, Trabzon, Zonguldak, Bartın, Gümüşhane, Bolu ve Tokat'tır (Ticaret Bakanlığı, 2019).

Türkiye'de fındık veriminde yıllara göre önemli dalgalanmalar meydana gelmektedir. İklim şartları, gerekli kültürel işlemlerin yeterince yapılmaması ve fındık bitkisinde görülen periyodisite gibi etkenler verimdeki dalgalanmayı artırmaktadır. Fındık bahçelerinin genelde yaşlı olması, ocakların ise sık dikili olmasından dolayı Trabzon, Giresun ve Ordu illerindeki verim seviyesi Kocaeli, Sakarya ve Düzce illerinin verim düzeyine göre daha düşüktür. Sakarya ve Düzce illerindeki üreticilerin işletme büyüklükleri ve verim düzeylerinin daha yüksek olması nedeniyle bu bölgedeki dikim alanları hızla artmaktadır (TMO, 2019).

Dünya fındık üretiminde ilk sırada yer alan Türkiye fındık tüketiminde oldukça düşük düzeyde kalmaktadır. Ülkemizde yılda 80 bin ton civarında fındık tüketilmektedir. Antep fıstığı, badem, ceviz ve kestane gibi ikame ürünlerin çok olması, tüketimi artırmaya yönelik çalışmaların yetersizliği, fındığın kullanım alanlarının yaygınlaştırılmaması, halkın alım gücünün yetersizliği gibi birçok faktörler iç fındık tüketiminin artışını olumsuz yönde etkilemektedir (Ticaret Bakanlığı, 2019).

**Tablo 2:** Türkiye Fındık Verileri

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	Değişim (%)
Alan (1000 da)	7.021	7.011	7.026	7.054	7.067	0.2
Verim (kg/da)	94	78	64	92	59	-35.9
Üretim	660	549	450	646	420	-35.0
Tüketim	91	90	83	106	98	-7.5
Stok Değişimi (ton)	-80	-110	-125	7	-193	-
İthalat	9	6	7	10	11	10.0
İhracat	649	567	493	534	519	-2.8

Kaynak: TEPGE, 2019.

## 2.2. Rekabet Kavramı

Rekabet kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” anlamına gelmektedir (TDK, 2015). Porter (2007) rekabeti; insanın uğraş alanlarının çoğunda daha iyiyi başarmada toplumun en etkili güçlerinden biri olarak ifade ederek, rekabetin hayatın her aşamasında var olduğuna vurgu yapmaktadır. Ülgen ve Mirze (2004: 257) ise kavramı daha çok müşteri gereksinimleri çerçevesinde değerlendirmekte, müşteri gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele edebilmek şeklinde ifade etmektedir.

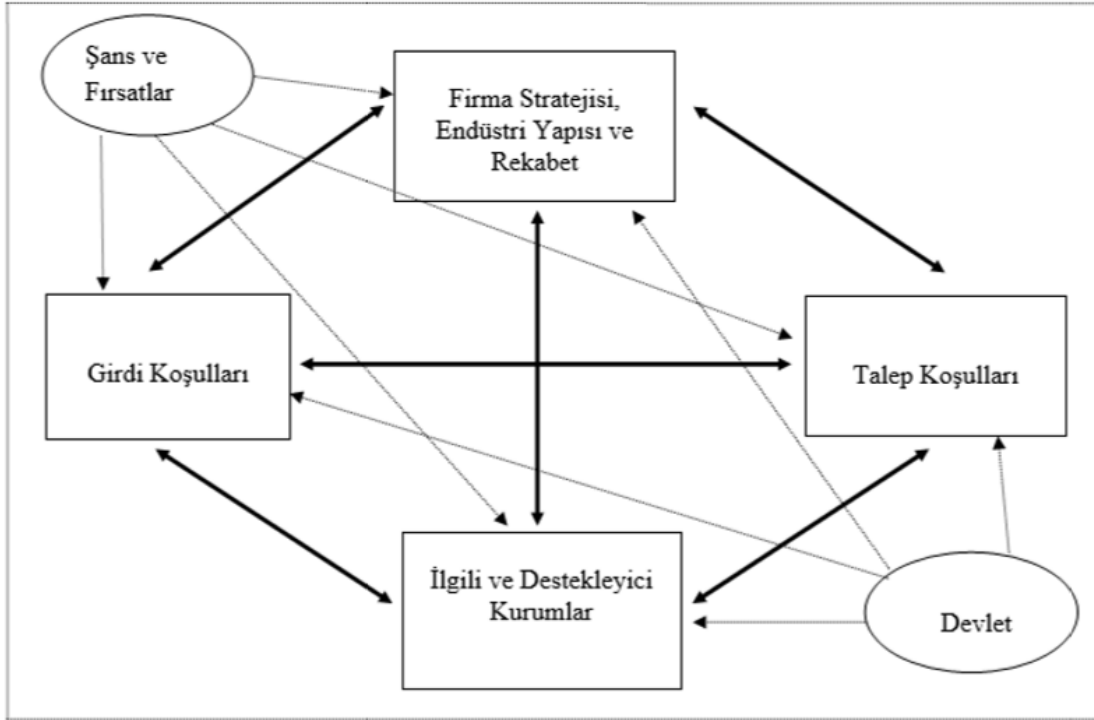
Rekabet gücü kavramı, 1970 ve 1980’li yıllarda pazarın ve endüstrinin zamanla küresel yapılar haline gelmesiyle önemli hale gelmiştir (Timuçin, 2010). Kavram önceleri ülkelerin ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazara sunmak şeklinde tanımlanırken, sonraları ülkelerin temel hedeflerini gerçekleştirmeleri ve dış ticaretinde sorun yaşamadan gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanması şeklinde tanımlanmıştır (Çivi, 2000). Hatsopoulos ve diğerleri (1988) rekabet gücünü; bir ülkenin ticari faaliyetlerini sürdürebilmek adına standartlarını iyileştirmesi ve yaşam standartlarını yükseltmesi şeklinde tanımlamaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu rekabet gücünü endüstriyel açıdan ele alarak bir taraftan şirketlerin yerli ve küresel pazarlarda rekabet etme kabiliyetine vurgu yaparken öte yandan ülkelerin sahip olduğu işletmelerin gelişimini destekleme kapasitesi ile ilişkili olduğunu belirtmektedir (European Commission, 23.06.2017). Diğer bir tanıma göre Beceren (2004) rekabet gücünü; bugün ve gelecek yıllarda ithalat kısıtlamaları ve suni entegrelerin olmadığı bir ticari ortamda, milli ve uluslararası pazarlar için mal ve hizmet geliştirme, üretme, dağıtma, satma ve bunun sonucunda artan kazançlar elde edebilme ve aynı zamanda bölge dışına olan tüm satışları gerektiği kadar finanse edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Karaaslan ve Tuncer (2010) ise rekabet gücünü bir ülkenin sahip olduğu firmaların ulusal ve uluslararası piyasada başarılı olma yeteneği ve birlikte devletin yaşam standartlarını ve yaşam kalitesini artırmak olarak tanımlamaktadır.

Rekabet avantajı kavramı geçmişten günümüze yöneticiler ve akademisyenler için önemli bir konu olmuştur (Doğan, 2004: 23). Rekabet firmaların piyasadan pay alabilme, pazarda bir yer edinebilme ve bu kazanımını koruyabilme ve artırabilme işidir. Rekabet içerisinde bulunan firmalar kendilerini rakiplerinden farklılaştırarak pazarda avantaj elde eden yetenekler geliştirmek mecburiyetindedir. Geliştirmeyi başarabildiği her yetenek firmaya rekabet avantajı kazandırmaktadır. Rekabeti tetikleyen unsurlarda tarihsel süreçlere bakıldığında farklılık olduğu gözlenmektedir ve literatürde farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Ersezer, 2012: 47). Günümüzde ülkelerin veya işletmelerin kullandıkları stratejilerin çoğunun hedefinde rekabet avantajı elde etme fikri yatmaktadır. Porter (1998) rekabet avantajının “maliyet düşürerek” veya “farklılık” meydana getirerek elde edilebileceğini belirtmektedir. Yani rekabet avantajı; bir işletme, rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde (maliyet avantajı) ya da rekabet ettiği ürünlerin sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde (farklılık avantajı) ortaya çıkmaktadır (Bulu vd., 2004: 145).

## 2.3. Elmas Modeli

Uluslararası rekabet gücünü belirlemeye yönelik geliştirilen modellere bakıldığında; Krugman’ın Yaklaşımı (Krugman, 1991), Çift Elmas Modeli (Rugman ve D’Cruz, 1993), Geliştirilmiş Çift Elmas Modeli (Moon vd., 1998), Robert Rech’in Bilgi Temelli Yaklaşımı (Reich, 1991), Cho’nun Dokuz Faktör Modeli (Cho, 1998), Kurumsal Yaklaşımlar ve Porter’in Elmas Modeli (Porter, 1998) karşımıza çıkmaktadır. Bu modellerden çalışılan konuya daha uygun olduğu ve en fazla tercih edilen rekabet gücü ölçme modellerinden olması sebebi ile Porter’in Elmas Modeli ile çalışmaya karar kılınmıştır.

Porter (1998) ulusların rekabet gücünü, ulusal avantajın belirleyici faktörlerini ortaya koyduğu elmas modeli ile açıklamaya çalışmaktadır. Bir ülkenin belirli bir pazarda uluslararası başarıyı kazanması, o ülkede rekabet avantajı kazanmak veya rekabeti engellemek için birbirleri ile yarışan yerel işletmelerin dört faktörü takip ederek çevreyi şekillendirmesi ile gerçekleşebilmektedir. Elmas modeli şekil 6'da gösterildiği üzere birbirleriyle bağlantılı dört içsel faktör ve bunları etkileyen iki dışsal faktörden oluşmaktadır.



**Kaynak:** Porter, 1998, 127.

**Şekil 1:** Porter'ın Elmas Modeli

Modelde rekabet gücünü ortaya koymak amacıyla belirtilen faktörlerin detaylı bir şekilde açıklanması, modelin fındık sektörüne uyumlaştırılması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle tüm alt faktörler aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır.

Bir endüstride rekabet etmeyi sağlayan işgücü, işlenebilir toprak, doğal kaynaklar, sermaye ve altyapı gibi faktörler o işletmenin girdi faktörlerini oluşturmaktadır. Girdi faktörleri, rekabet avantajı kazanmada oldukça önemlidir. Bu faktörler, ülkelerin çabaları sonucu meydana gelmekte, miras kalan faktör sayısının ise oldukça az olduğu görülmektedir. Rekabet avantajı kazanmada girdi faktörlerinin rolünü daha iyi anlamak için alt gruplarını belirtmek faydalı olacaktır (Porter, 1998).

- İnsan Kaynakları: İşgücü miktarı, yetenekler, personel maliyeti, iş etiği, çalışma saatleri.
- Fiziksel Kaynaklar: Kalite, erişilebilirlik, arazi-su-hammadde-enerji maliyetleri, bulunan bölge koşulları, iklim, coğrafi büyüklük, saat dilimi.
- Bilgi Kaynakları: Mal ve hizmetlerle ilgili bilimsel ve teknik bilgi yanında pazar bilgisi.
- Sermaye Kaynakları: Sermaye piyasasındaki mevcut sermaye maliyeti ve miktarı.
- Altyapı: Yapının modeli ve kalitesi, taşıma sistemi, iletişim sistemi, ödeme ve fon transferleri, sağlık sistemi, konut sistemi ve kültürel kurumlar.



Her ülkenin kendine ait bir faktör havuzu bulunmaktadır. Önemli olan bu faktörleri modeldeki doğru yerlere doğru şekilde yayabilmektedir. Bu şekilde ülkeler sahip oldukları faktörleri ile rekabet avantajı sağlayabilirler. Doğal kaynaklar, iklim, kuruluş yeri, yetersiz işgücü ve borç sermayesi gibi temel faktörler ile modern ve dijital veri iletişim altyapısı, yüksek eğitimli personel, AR-GE gibi gelişmiş faktörler birbirinden ayırt edilmelidir. Temel faktörler ya miras kalmakta ya da üretimi basit nitelikte özel ve sosyal yatırımlar gerektirmektedir. Günümüz iş koşulları rekabet avantajı kazanmada gelişmiş faktörlerin önemini artırmıştır. Ürünlerini farklılaştırmak, tescilli üretim teknolojisine sahip olmak isteyen işletmeler hem insan sermayesi hem de fiziksel sermaye gerektiren gelişmiş faktörlere daha çok önem göstermelidir (Porter, 1998).

Talep koşullarını etkileyen en önemli faktör şüphesiz alıcıların (müşterilerin) ihtiyaçlarıdır. Bir ürün veya hizmetin talebi ile ilgili değişkenler, firmaların alıcıları nasıl algılaması, yorumlaması ve cevap vermesi gerektiği konusunda yol göstermektedir. Eğer yerel firmalar talep konusunda erkenden net bir bilgiye sahip olursa veya alıcılar yerel firmalara daha yenilikçi ve gelişmiş ürün ve hizmet üretmeleri konusunda baskı yaparlarsa bu o ülkenin rekabet avantajı kazanmasını sağlayacaktır (Porter, 1998).

Bir ürüne iç pazardaki talep dış pazarlardaki talepten daha yüksek olduğu zamanlarda bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha fazla önem verirler. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir (Bulu vd., 2004: 147). Porter, özellikle iç talebin gelecekte oluşacak talep yapısı hakkında firmalara doğru sinyaller verebilmesi halinde, ulusların veya ulusal firmaların bu sinyali yabancı şirketlerden önce algılayarak rekabet avantajı sağlayacaklarını belirtmektedir (Bulu vd., 2006: 55).

Rekabet avantajı kazanmada diğer önemli bir faktör, ülkelerin yoğunlaştığı sektörlerle bağlantısı bulunan diğer sektör ve endüstrilerle, bunlara her türlü desteği sağlayan tedarikçi işletmelerin gelişmişlik düzeyi ve rekabet gücüdür (Çivi vd., 2008: 6). Küresel anlamda başarıya ulaşmış bir sektör, kendisi ile ilgili bir başka sektörü de başarılı hale getirebilmektedir. İtalya, altın ve gümüş takı sektöründe liderliğini sürdürmektedir. Bunun nedeni altın ve gümüş ile ilişkili diğer İtalyan firmaların dünyadaki takı yapım makinelerinin üçte ikisini üretiyor ve değerli taşların geri dönüşümünde de lider firmalara sahip olmasıdır (Porter, 1998). Farklı şekillerde ilişki içinde bulunan sektörlerden ve bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden sağlanan bilgi akışı, yenilikçi fikirleri ve teknolojileri pekiştirecek, güncel olayları yakından takip etme fırsatı sunacak ve rekabet avantajını artıracaktır.

İşletmelerin kuruluş biçimleri, organizasyon yapıları ve yönetim biçimleri ile rekabetin yapısı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri içindeki rekabet avantajına etki eden önemli faktörlerdir (Rugman ve D’Cruz, 1993: 20). Farklı ülkelerin iş sektörlerinin özellikleri içindeki sistematik farklılıklar, her ülke için rekabet avantajı oluşturmada önemli belirleyici faktörlerdir (Grant, 1991: 538). Ülkelerin sahip oldukları endüstrilerdeki işletmelerin amaçları, stratejileri ve organizasyon yapıları farklılıklar göstermektedir. Avantaj, bu tercihler ile rekabet kaynakları arasında iyi bir eşleşme yapan milletlerin eline geçmektedir (Porter, 1998).

Şirketlerin hedeflerini yükseltmek ve rekabet etme potansiyellerini daha üst seviyelere çıkarmak için cesaretlendirilmeye ihtiyaçları vardır ve bu rolü devlet üstlenmektedir. Devlet, kendi başına rekabetçi sektörler oluşturamaz; bunu başarmak şirketlerin işidir. Devletin oynadığı rol kısmidir; sadece elmas modelindeki doğal koşullarla birlikte başarıya ulaşma şansı vardır. Yine de devletin elmas modelinin kuvvetini aktarma ve artırmada rolü oldukça önemlidir. Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler hariç, devleti doğrudan sürece dâhil eden değil, şirketlere rekabet üstünlüğü kazandıran bir ortam yaratan devlet politikaları başarılı olmaktadır. Devletin bu rolü doğrudan değil dolaylı bir roldür (Porter, 2011: 231).

İşletmelerin dışında meydana gelen birçok faktör oluşabilmektedir. Savaşlar, teknolojik gelişmeler, yeni icatlar, siyasi gelişmeler, taleplerde meydana gelen değişimler vb. gibi meydana

gelen değişmelerden her biri şans faktörünü oluşturmaktadır (Altay, 2006: 40). Şans faktörü eskide kalmış ve yeniliği yakalayamamış rakiplerin avantajlarını geçersiz kılarak yeni ve farklı koşulları yönetecek rekabet üstünlüğünün oluşumu ile eskilerin yerini alabilecek yeni ulusal firmaların potansiyelini hazırlamaktadır (Akbaş, 2012: 44).

### 3. Yöntem

Bu çalışmada öncelikle, fındık sektörünün ulusal rekabetçilik gücünü etkileyen faktörlerin neler olduğu, bu faktörlerin sektördeki önem düzeylerinin ne olduğu ve uluslararası pazarda rekabet gücü elde etmek için rekabetçilik faktörlerinin üstün ve zayıf yönlerinin neler olduğu soruları araştırmanın temel problemlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı Düzce ili fındık sektörünün rekabetçilik gücünü Porter'ın Elmas Modelindeki değişkenler aracılığıyla incelemektir.

Duygu ve düşüncelerin daha derinlemesine aktarılabilmesi ve bu çalışmaya dâhil edilebilecek işletme sayısının kısıtlı olması gibi sebeplerden ötürü nitel yöntem tercih edilmiştir. Araştırma deseni olarak Türkiye tarım sektöründe önemli bir yere sahip olan Düzce fındık sektörünün rekabet gücünün güncel bir olgu olarak gerçek hayattaki bağlamıyla ele alınması nedeniyle vaka incelemesi tercih edilmiştir. Araştırmanın yaklaşımı ise nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılmakta olan tümevarım yaklaşımıdır. Veri toplama tekniği olarak ise çalışma yönteminin nitel özellik taşıması, elde edilmek istenilen verilere kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlaması nedeniyle görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bunlarla birlikte konuya dair bilgilerin bireysel görüşme yöntemiyle elde edilecek olmasının araştırma konusuna daha derin bilgi kazandıracağı da düşünülmektedir. Son olarak araştırma örnekleminin az kişiden oluşması görüşme tekniğinin tercih edilmesini gerekli kılmıştır.

Görüşmelerde kullanılacak olan görüşme formunun hazırlanabilmesi için; rekabet konusu, Porter'ın Elmas Modeli ve fındık sektörü ile ilgili literatür derinlemesine araştırılmıştır. Görüşme formu oluşturulurken araştırma problemiyle ilgili tüm boyutları ve sorunları kapsayabilecek sorular hazırlamak adına sektörle ilgili kurumların üst düzey yöneticileriyle ön görüşmeler yapılarak sektöre dair temel bilgiler alınmış ve oluşturulacak soruların genel hatları çizilmeye başlanmıştır. Elde edilen veriler dâhilinde 8 soru hazırlanmıştır. Sorulardan ayrıntılı bilgi elde edilebilmek amacıyla sondaj soruları da hazırlanmıştır.

Görüşmeler, görüşülen kişilerin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan soru sayısı ve görüşme süresinin tahmini ne kadar süreceği konusunda bilgi verilmiştir. Talep edenlere önceden soru formu gönderilmiştir. Sorulara başlamadan önce görüşmenin ses kaydına alınacağı söylenip her bir görüşmeciden izin alınmıştır. Ayrıca önemli noktalar görüşmeci tarafından not alınmıştır. Görüşmeler ortalama 40-60 dakika sürmüştür.

Görüşme sürecinin daha etkili ve verimli olabilmesi adına gerekli nezaket kurallarına uyulmuş, görüşme yapılan kişi görüşme sonuna dek saygılı ve dikkatli bir şekilde dinlenilmeye özen gösterilmiştir. Sorular görüşme yapılan kişiyi konuşmaya teşvik edici bir tarzda sorulmuştur.

Görüşme yapılan kişilere sorular farklı biçimlerde tekrarlanarak sorularak verdiği cevapların doğruluğu teyit edilmeye çalışılmıştır. Görüşmenin gidişatına göre esneklik tanınmış ve bazı görüşmeler de soru sırası değiştirilmiştir. Görüşmenin sonuna gelindiğinde görüşmeye katılan kişiye katılımı ve verdiği bilgilerden dolayı teşekkür edilmiştir. Çalışmaların sonuçlarında elde edilen bilgilerin kendileriyle paylaşılacağı belirtilmiştir.

Nitel yöntem kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması ve uygun araştırma deseninin belirlenmesi adına öncelikle detaylı literatür araştırması yapılmıştır. Bununla birlikte çalışılan konu ile ilişkili sektörden kişiler ve alanla ilgili çalışmaları

bulunan akademisyenlerle ön görüşmeler gerçekleştirilerek araştırma deseninin daha sağlam bir temele oturtulması sağlanmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan görüşme soruları en doğru bilgileri en detaylı şekilde elde etmeyi amaçlamıştır. Bu amacı gerçekleştirmek ve geçerliliği desteklemek amacıyla, görüşme yapılacak kişiler özellikle sektörün önde gelen ve sorulması planlanan sorulara detaylı bilgi verecek kişileri arasından seçilmiştir. Ayrıca, veriler yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler aracılığı ile görüşülen kişilerin doğal ortamlarında yapılmış ve “konu ile ilgili gerçek” hakkındaki yorumlarına doğrudan ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin literatürle karşılaştırılması ve ortaya çıkan temaların benzer çalışmalarla kıyaslanması da çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir. Araştırmanın her aşamasında alanında uzman akademisyenlerin onayına başvurularak destek veya eleştirilerine göre gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanmıştır. Dolayısı ile nitel çalışma mantığındaki “elde edilen bulguların başkaları tarafından aynı şekilde tekrarlanmasını beklememek” düşüncesi ile hareket ederek (Merriam, 2015) elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığını açıklayarak araştırma güvenilirliği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Görüşmeye dâhil edilen kurum ve kuruluşlar; Ziraat Odası, Ticaret Borsası, Düzce Üniversitesi Ziraat ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Ticaret Odası, Tarım Kredi Kooperatifi, Fiskobirlik ve Düzce fındık sektöründe ön plana çıkan fındık işletmeleri şeklinde sıralanmaktadır. Belirtilen işletmeler ve kurumlar dâhilinde 30 katılımcıya ulaşılması planlanmıştır. Kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarından talep edilen görüşmelerde olumlu karşılanırken, sektördeki işletmelerin bazıları araştırma sürecine katılma talebini reddetmiştir. Görüşmeler devam ederken farklı sebeplerden dolayı görüşme yapmayan başka işletmelerde olmuş ve bunlarda görüşme kapsamından çıkarılmıştır. Dolayısı ile araştırma verileri 24 görüşme üzerinden toplanmıştır. Araştırma kapsamı olarak Düzce ilinin tercih edilme sebebi; Düzce'nin fındık sektöründe önemli ve etkin bir konumunun bulunması ve araştırmacının Düzce Üniversitesi'nde bulunmasıdır.

Sektöre ilişkin görünen, kolayca yakalanan serilenmiş ve ilk bakışta kolayca yorumlamaya hazır izlenimler ve bilgiler yerine; gizil, üstü örtülü kalmış yönlerini anlamaya yönelik derinlemesine bir okuma gerektiren içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Görüşme gerçekleştirilen kurumlardaki görüşülen kişi sayıları değerlendirildiğinde Tarım İl Müdürlüğünden 3 kişi, Ticaret Borsası'ndan 2 kişi, Ziraat Odası'ndan 2 kişi, Düzce Üniversitesi'nden 1 kişi, Ticaret Odası'ndan 1 kişi, Tarım Kredi Kooperatifi'nden 3 kişi, Fiskobirlik'ten 1 kişi ve Fındık İşletmelerinden 11 olmak üzere toplam 24 görüşme gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi belirli kurallar dâhilinde kodlanan bir metnin, bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği, sistematik ve objektif bir biçimde ifade edilmesine yönelik çıkarımların yapıldığı bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk vd., 2012: 240). Dolayısıyla öncelikle görüşmelerden elde edilen veriler metin haline getirilmiştir. Sonrasında ortaya çıkan metin detaylı bir şekilde ele alınıp birkaç kez incelenmiş ve gerekli görülen yerler düzeltilmiştir. Metin düzenlendikten sonra araştırma ile ilişkili kodlar belirlenmiştir ki bu aşamada tümevarım yöntemi izlenmiştir. Kodlamalar bittikten sonra benzeşik ve kendisini tekrar eder nitelikteki kodlar çıkartılarak kod havuzu tekrar düzenlenmiştir. Ortaya çıkan kod havuzundaki kodların, birbirleriyle olan ilişkileri incelenerek birleştiğinde anlamlı bir bütün haline gelen kavramlar üzerinden temalar meydana çıkarılmıştır. Oluşturulan temaların altında bulunan kodlar tekrar değerlendirmeye alınmış ve benzeşik yapılar tekrar elenmiştir.



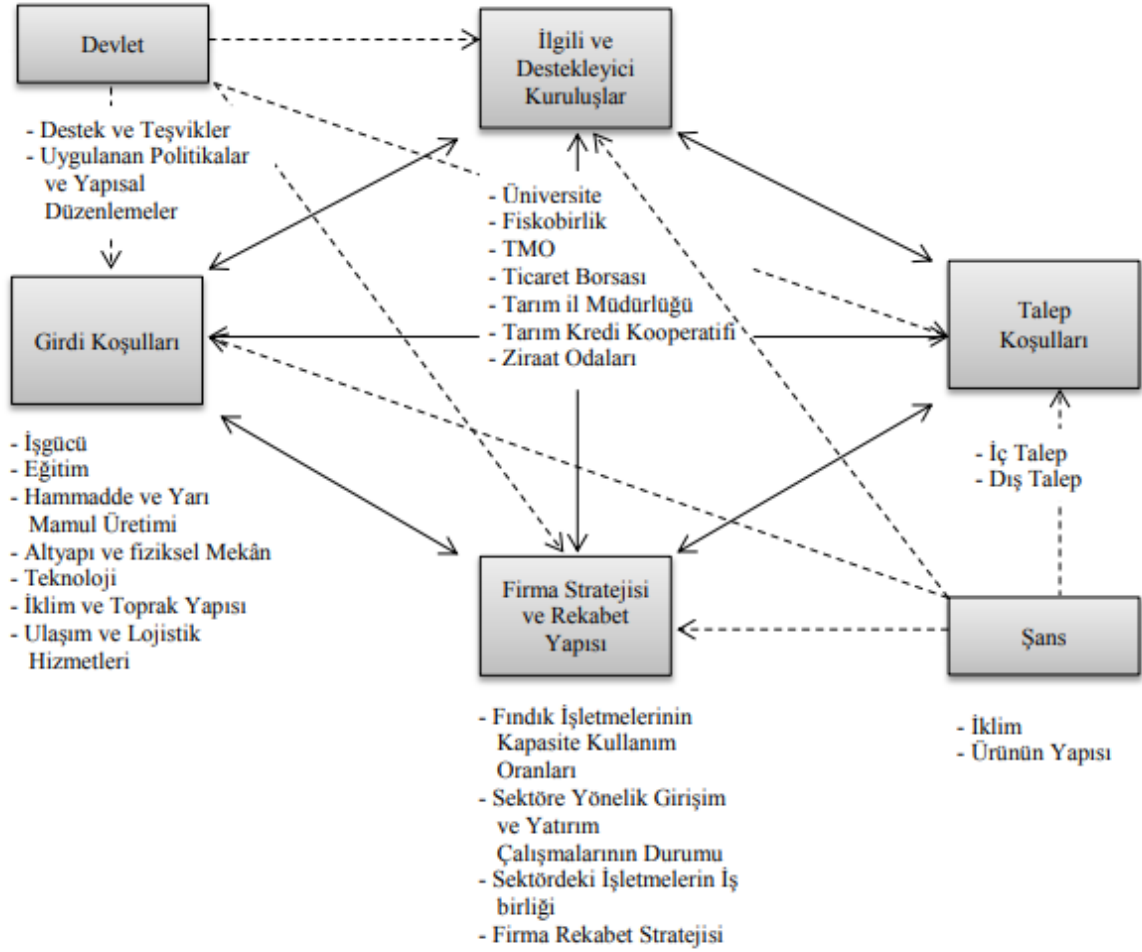
**Tablo 3: Kod ve Temalar**

TEMALAR	KODLAR
Fiyat İstikrarsızlığı	Tekelleşme (16) İklim (45) Emanet (38) Stok doluluğu (4) Siyasi dengeler (8)
Fiyat İstikrarsızlığının Sonuçları	Farklı alanlara kayma (18) Üretici, tüketici ve yatırımcının yorulması (24) Kalite ve verim adına yapılan çalışmaların azalması (26) Üreticinin tembelleşmesi (20) Yeni neslin fındık işinden uzaklaşması (20) Yatırım yapanlar ve yapacak olanların önünü görememesi (12)
İş Gücü	Dışarıdan (17) Mevsimlik (6) Çocuk- genç işçi (10) Yetersiz (6) Göç veriyor (iş) (8) Fabrikada çalışan kadımlar (3) Eğitim seviyesi düşük (24) Donanımlı mühendislere ihtiyaç var (3)
Üretici	Bilinçsiz (24) Eski usul/ Kulaktan dolma üretim (22) Verimden çok maddiyat odaklı (20) Sigortalı işe talep var(13) Değer vermiyor (fındık üretimine) (14)
Talep Koşulları	Dış talep yüksek (20) İç talep düşük (18)
Üniversite	Çalışmaları bilinmiyor (14) Üretici bilinçlendirmeye yönelik eğitim bekliyor (18) Bilimsel çalışma az (18)
Teknoloji	Az gelişmiş/ yaygın değil (13) Kullanılmıyor (11) Entegre tesis az (12) Yeni gelişmekte (20) Yer şekilleri açısından uygun değil (10) Fabrikalarda da çok fazla teknoloji yok (20) Gereksinim duyulmuyor (18)
Sektörün Yapısı	Birlik yok (22) Güven yok (7) Haksız rekabet (6) Ortak çalışma az (18) İşletme ve kurumlar birbirinden haberdar değil (18) Bilgi kirliliği mevcut (6)
Gelecek Tehditler	Küresel ısınma/ iklim değişiklikleri (3) Dünyada üretim alanlarının genişlemesi (10) Verimin düşme riski (ağaçlar yaşlanıyor) (6) Yeni neslin ilgisizliği (12) Marka oluşturmama (8) Fındığın ikinci iş veya hobi olarak görülmeye başlanması (4)
Devletin Rolü	Serbest piyasa (20) Tanıtım çalışmaları yetersiz (20) Vergi yükü (ihracatta) (13) Üreticiye destek alanları kısıtlı (10) Eğitimin devamlılığı yok (35)
Üretim Avantajları	İklim (24) Toprak yapısı (22) Deniz etkisi (Akçakoca) (20) Sulama (11)

	İlaç, gübre temini (27) Güneşli gün sayısı (12) Yer şekilleri (23) Yağış rejimi (22) Emek az (12) Lezzet (24) Kalite (20) Rekolte (26) Saklama süresi (6) Büyük fındık bahçeleri (4)
Üretim Dezavantajları	Toprak analizi az/ ya da yok (15) Üretimle ilgili eğitimler önemsenmiyor (28) Zararlılar, hastalıklar (18) Eğitimli ve bilinçli üretici azlığı (24) Dikim, ilaçlama vb. gibi konularda doğru Bilinen yanlışlar (14) Erken toplama (dalından) (10) Parçalı arazi (20)
Ürünü Pazarlama Avantajı	Coğrafi konum (15) Ulaşım (22) Yer şekilleri (23) Fabrikalara yakınlık (12) Stratejik konum (15) Lojistik (12) Dayanıklı olması (9) Limanlara yakınlık (8) Fabrika sayısının çokluğu (12) Lezzet (11) İkamesi yok (ekonomik olarak) (13) Transit bölge (8)
Ürünü Pazarlama Dezavantajları	Entegre tesis az (33) Yanlış politikalar (10) Lisanslı depoculuk (14) Yetersiz tanıtım (20)

\*Parantez içindeki sayılar görüşmelerden elde edilen kodlara yönelik tekrar sayılarını göstermektedir.

Son aşamada bulgular gözden geçirilerek model ile ilişkilendirilmek üzere konu uzmanları ile görüşülmüştür. Analizler sonucunda ortaya çıkan kodlar ve kodlara bağlı olarak ortaya çıkan temalar Porter'ın elmas modelindeki ana faktör başlıkları altında değerlendirilmiştir. Öncelikle modeldeki faktörlerin neyi ifade ettiği iyice araştırılmış, benzer tez ve araştırma çalışmalarında izlenen yollar değerlendirilmiş, sonrasında elde edilen kodlar ve temalar elmas modelindeki faktörler ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla elmas modeli temel faktörleri aynı isimler ile ele alınırken, alt boyutları Düzce fındık sektörünün rekabet gücünü belirleyici unsurları içermektedir.



**Şekil 2:** Düzce İli Fındık Sektörünün Rekabetçilik Düzeyi

Modelde rekabeti etkileyen alt boyutlar, beşli skala (1-Çok Düşük, 2-Düşük, 3-Orta, 4-Yüksek, 5-Çok Yüksek) içinde değerlendirilerek rekabete etki düzeyleri derecelendirilmiştir. Bu skala oluşturulurken dünya fındık sektörünün durumu, katılımcıların görüşleri ve araştırmacıların modeli kullanma tecrübeleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Derecelendirme düzeyleri belirlenirken son aşamada ise alt boyutlara yönelik puanlar toplanarak temel boyutların derecelendirilmesi yapılmıştır. Her bir temel değişken sektörel bağlamda kendisini etkileyen alt boyutlar dâhilinde detaylıca açıklanmıştır.

#### 4.1. Girdi Koşulları (Orta-3)

Girdi koşulları; işgücü, eğitim, hammadde ve yarı mamul üretimi, alt yapı ve fiziksel mekân, teknoloji, iklim ve toprak yapısı, ulaşım ve lojistik gibi alt değişkenlere bağlıdır. Rekabet gücü orta seviyededir. Girdi koşulları alt boyutlarına ait etki düzeyleri parantez içinde belirtilmiş ve açıklanmıştır.

**İşgücü (Düşük-2);** Bölgede işgücü açısından ciddi problemler mevcuttur. Fındık işçileri bölgede yetersiz olduğundan, başka bölgelerden temin edilmektedir.

**Eğitim (Düşük-2);** Bölgedeki fındık sektörü içerisinde eğitimli kişi sayısı azdır. Fındığın üretimi, toplanması ve nakliye edilmesi konusunda üreticiler; fındığın işlenmesi, korunması ve saklanması konusunda ise fabrika çalışanları ve işletme sahipleri eğitim bakımından yetersiz seviyededir.

Hammadde ve Yarı Mamul Üretimi (Orta-3): Dünya fındık üretiminin en önemli ismi Türkiye'dir. Türkiye içerisinde Düzce ise kaliteli ve lezzetli fındık mamulleri üretimi konusunda iyi durumdadır.

Alt Yapı ve Fiziksel Mekân (Düşük-2); Bölgedeki işletmeler, tüccarlar ve üreticiler depolamayla ilgili sorunlar yaşamaktadır. Entegre tesislerin sayısının az olması da sektördeki oyuncular tarafından bir problem olarak algılanmaktadır.

Teknoloji (Düşük-2); Bölge, fındık sektöründe kullanılan teknoloji bakımından gelişmiş bir konumda değildir. Bölgede fındık genel olarak çiğ ve kabuklu olarak ihraç edilmektedir. Entegre tesislerinin ve işleme fabrikalarının sayısı yetersizdir.

İklim ve Toprak Yapısı (Yüksek-4); Bölge, fındık üretimi için gerekli iklim koşulları bakımından son derece elverişlidir. Bölgenin toprak yapısı, fındık üretimi için gerekli olan besin ve vitamin değerleri bakımından oldukça zengin ve verimlidir.

Ulaşım ve Lojistik (Yüksek-4); Bölge bulunduğu konum itibarıyla çok stratejik bir noktadadır. Bölge ulaşım ağı ve lojistik bakımından elverişli bir konumdadır.

#### **4.2. Firma Stratejisi Ve Rekabet Yapısı (Düşük-2)**

Firma stratejisi ve rekabet yapısı fındık işletmelerinin kapasite kullanım oranları, sektöre yönelik girişim ve yatırım çalışmalarının durumu, firma rekabet stratejisi, sektördeki işletmelerin iş birliği/ örgütlenmesi gibi değişkenlere bağlıdır ve rekabet gücü düşük seviyededir.

Sektöre Yönelik Girişim ve Yatırım Çalışmalarının Durumu (Düşük-2); Düzce'de fındık sektörü içerisinde yer alan işletmeler, geleceğe dair umutsuz bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı girişimcilik ruhunu ve yatırım yapma isteğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Sektördeki İşletmelerin İşbirliği (Çok Düşük-1); Bölgede bulunan fındık işletmeleri birbirlerinden bağımsız şekilde faaliyetlerine devam etmektedir. Kendi aralarında birlik oluşturmak veya örgütlenmek adına yaptıkları bir girişim mevcut değildir. Bölgenin fındıkla ilgili olan problemine çözüm getirecek veya üretim ve pazarlama gibi konularda iyileştirme sağlayacak nitelikte yapılan ortak bir çalışma yoktur. Fındık işletmeleri kendi kâr marjlarına odaklanarak kendi işletmelerinin var olmasıyla ilgilenmektedir. Bu düşünce paydaşları ortak bir potada buluşma fikrinden uzaklaştırmaktadır.

Fındık İşletmelerinin Kapasite Kullanım Oranları (Düşük-2); Düzce Ticaret Odası verilerine göre bölgedeki fındık kırma ve işleme fabrikalarının sayısı 17'dir. Fabrikaların ağırlıklı bir kısmı kırma fabrikasıdır. Bölgedeki fabrikalar tam kapasite faaliyet gösterme konusunda problem yaşamaktadır. Fındıktaki üretim bazlı dalgalanmalar ve fiyattaki istikrarsızlıklarda bunu tetiklemektedir.

Firma Stratejisi (Düşük- 2); Bölgede fındık sektörüne yönelik, profesyonel ve yetişmiş yönetici eksikliği olduğu görülmektedir. Bölgedeki fındık işletmeleri tarafından fındığın markalaşması ve tanıtımı adına etkili çalışmalar yapılmadığı gözlenmektedir.

#### **4.3. İlgili Ve Destekleyici Kuruluşlar (Orta-3)**

İlgili ve destekleyici kuruluşlar faktörü; Düzce Üniversite, Fiskobirlik, Toprak Mahsulleri Ofisi, Ticaret Borsası, Tarım İl Müdürlüğü, Tarım Kredi Koop., Ziraat Odası gibi değişkenlere bağlıdır ve rekabet gücü orta seviyededir.

Düzce Üniversitesi (Orta- 3); Fakülte bünyesinde doğrudan fındık sektörüne yönelik bir akademik birim bulunmamaktadır.

Fiskobirlik (Düşük- 2); 1984 yılına kadar Fiskobirlik, Türkiye fındık ihracatının önemli bir kısmını gerçekleştirmiştir. Depolarda çok fazla fındığın elde kalması sonucu, Fiskobirlik'te arz

fazlası meydana getirmiştir. Destekleme alımları devlete zarar niteliğinde yazılır seviyeye gelmiştir. Fiskobirlik zamanında düzgün ve sağlıklı işleyen fındık alım stratejisi uygulanamayıp etkinliğini kaybetmiştir. Düzce’de faaliyetlerine bağımsız şekilde devam etmektedir. İzlenen yanlış politikalar, stratejiler siyasi çıkarlar sonucunda devlet Fiskobirlik’i devre dışı bırakmıştır. Bölgede de çok aktif bir şekilde işler durumda değildir.

Toprak Mahsulleri Ofisi (Düşük- 2); TMO bölgede fındık ile ilgili yetkilerini yeterli düzeyde kullanamamıştır. Çünkü asli görevi fındık alımı yapmak değildir.

Tarım Kredi Kooperatifi (Orta -3); Fındık konusunda görevlendirilmesi planlanan yeni kuruluş Tarım Kredi Kooperatifi’dir. Tarım Kredi Kooperatifi depolama çalışmaları, ekspertiz, randıman kırma konularında ziraat mühendisleri ve diğer bilgi veren kurumlar tarafından eğitilmektedir.

Tarım İl Müdürlüğü (Orta- 3); Tarım İl Müdürlüğü üreticiyi bilinçlendirme ve ürün yetiştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Çalışmalar mevcut olsa da bölgedeki üreticileri tamamen bilinçlendirecek bir alt yapıya sahip değildir.

Ziraat Odaları (Yüksek- 4); Ziraat Odaları sektörde aktif olarak rol alan oyuncular olarak görülmektedir.

Ticaret Borsası (Yüksek- 4); Düzce Ticaret Borsası faaliyetlerini başarıyla sürdürmektedir. Hem bölgedeki kurum ve işletmelerle hem diğer fındık borsalarıyla ilişkileri iyi düzeydedir.

#### **4.4. Talep Koşulları (Yüksek-4)**

Talep koşulları, iç talep koşulları ve dış talep koşulları olmak üzere iki alt değişkene bağlıdır ve rekabet gücü yüksek seviyededir.

İç Talep Koşulları (Düşük- 2); Dünya fındık üretiminde ilk sırada yer alan Türkiye, tüketim konusunda oldukça düşük seviyededir. Bunun sebepleri; tanıtım yetersizliği, yüksek fiyat, fındığın lüks tüketim ürünü olarak algılanması, kuruyemiş bakımından zengin bir ülke olunması sebebi ile alternatifin olması ve son olarak fındık ürünlerinin üretimini yapacak fabrikaların yetersiz oluşu, bu yönlü yatırımların az olması ülke içerisindeki fındık tüketiminin düşük olmasının temel sebepleri olarak görülmektedir.

Dış Talep Koşulları (Çok Yüksek- 5); Düzce fındık üretimi ve ihracatı noktasında iyi bir konuma sahiptir. Dünyaya fındığı en fazla ihraç edenler arasında Türkiye ilk sırada yer almaktadır. Türkiye ürettiği fındığın %80’ini ihraç etmektedir.

#### **4.5. Devlet (Orta-3)**

Devlet faktörü; destek ve teşvikler, uygulanan politikalar ve yapısal düzenlemeler gibi değişkenlere bağlıdır. Rekabet gücü orta seviyededir.

Destek Ve Teşvikler (Orta- 3); Devlet bölge ekonomisine doğrudan veya dolaylı katkılar sağlamaktadır. Kurum ve kuruluşların projelerine destek vermektedir.

Uygulanan Politikalar Ve Yapısal Düzenlemeler (Düşük- 2); Düzce fındık imalatı sektöründe kurumsal kapasitenin artırılması adına yapılan düzenlemeler, teşvikler iyi durumda olsa bile bu desteklerin girişimcileri heyecanlandırarak yatırımları artırabilecek düzeyde olmadıkları görülmektedir. Sektöre girmeyi planlayan ya da sektörde olan yatırımcılar için fiyattaki istikrarsızlık ciddi bir problem olarak algılanıp, gelişim ve yatırım konusunda ilerleme kaydetmelerini engellemektedir.

#### **4.6. Şans Faktörü (Yüksek-4)**

Şans faktörü iklim ve ürünün yapısı olmak üzere iki alt değişken ile ifade edilmektedir. Rekabet gücü yüksek seviyededir.



İklim (Yüksek- 4); Fındığın doğal yetişme alanı nemli ve ılıman iklimin hâkim olduğu bölgelerdir. Karadeniz'in kıyı kesimi fındık üretimi açısından dünyadaki en uygun alandır. Fındığın doğal ortamında yetişiyor olması Türk fındığını lezzet ve aroma bakımından ayrıcalıklı kılmaktadır. Diğer ülkelerde yetişen fındıklar daha tatsız ve aroma bakımından daha yavandır. Bölge bu konuda avantajlı durumdadır.

Ürünün Yapısı (Yüksek- 4); Fındık birçok tarım ürününe nazaran bakımı ve yetiştiriciliği çok kolay olan ve getirisi çok yüksek olan bir tarım ürünüdür. Bölgedeki tarım ürünlerine bakıldığında, ekonomik olarak ikamesi olmayan bir tarım ürünüdür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada Porter'ın Elmas Modeli aracılığı ile Düzce fındık sektörünün rekabet gücü incelenmiştir. Elde edilen bulgular 4 temel 2 dışsal olmak üzere toplamda 6 faktör ile açıklanmaya çalışılmıştır. Modele ilişkin faktörler sektörden elde edilen sonuçlar çerçevesinde değerlendirilecektir.

Girdi koşulları, bölge için rekabet gücünün temel belirleyicisi olarak nitelendirilmektedir. Girdi koşulları; doğal şartlar gereği var olan faktörler ve bölgede geliştirilmesi mümkün olan faktörler olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirilmektedir. Düzce'de fındık sektörü için doğal olarak bulunan faktör koşulu iklim ve toprak yapısıdır. Bölgede bu faktör koşullarının, rekabet gücü açısından avantajlı bir konumda olduğu görülmektedir. Bölgede kendiliğinden var olmayıp ve geliştirilmesi gereken faktör koşulları ise; işgücü, eğitim, hammadde ve yarı mamul, altyapı-fiziksel mekân, teknoloji, ulaşım ve lojistik olarak sıralanmaktadır. Rekabet gücünde önemli etkiye sahip bu faktörlerden elde edilen sonuçlara bakıldığında; Düzce fındık sektörü kendine yetebilecek işgücüne sahip değildir. Sektördeki işgücünün en büyük eksiği kalifiye ve eğitilmiş çalışan eksikliğidir. Ayrıca dışarıdan fındık toplamak amacıyla Düzce'ye gelen işgücünün ücret konusundaki pazarlık gücü de düşük düzeydedir. Düzce fındık sektörünün rekabet gücünü artırabilmesi için sektördeki tüm oyuncuların bilinçli ve kaliteli ürün yetiştirmek, işlemek ve pazarlamak adına eğitim konusunda üzerine düşen görevi yerine getirmesi gerekmektedir.

Düzce fındık sektörünün rekabet gücüne etki eden diğer bir girdi koşulu altyapı ve fiziksel mekân faktörüdür. Fındığın doğru koşullarda saklanması; ürünün kalitesi, lezzeti, randımanı ve sağlık koşulları açısından çok büyük önem taşımaktadır. Bölgede bu eksiği giderecek lisanslı depoların eksikliği görülmektedir. Lisanslı depoların olmayışının bir başka olumsuz sonucu da sektörde emanet fındık sorununu meydana getirmesidir. Emanet fındık sorunu, Düzce fındık sektöründe hem üretici hem de emanet alan için problemleri bir pozisyona dönüştürmektedir. Rekabet gücünü etkileyen bir başka girdi koşulu ise teknoloji faktörüdür. Düzce fındık sektörü teknolojiyi kullanmakta ve yaygınlaştırmakta eksiklikler yaşamaktadır. Gerek fındık toplamada kullanılan teknolojik aletler, gerek fındığı işleme aşamasında çok önemli yere sahip entegre tesisler konusunda sıkıntılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fındıklı ürünler çeşitliliğini artıracak tesislere ihtiyaç vardır. Düzce fındık işleme sanayii fındıktan istenilen ekonomik kazancı sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır. İşlenmiş fındık katma değer bakımından kabuklu ve kırılmış olarak ihraç edilen üründen çok daha karlıdır. Girdi koşullarında rekabet gücünün yükselmesinde avantaj sağlayan en önemli alt faktör ulaşım ve lojistik olduğu tespit edilmiştir. Bölge konumu itibarıyla önemli limanlara, büyük sanayi şehirlerine ve büyük şehirlere yakın bir bölgededir. Sahip olunan stratejik konum, ulaşım ve lojistik noktasında Düzce fındık sektörünün rekabet gücünü pozitif yönde etkilemektedir.

Talep koşulları açısından fındık sektörü özellikle dış talebe bağımlı konumdadır. Türkiye fındık üretiminin çok önemli bir kısmına sahip olmakla birlikte, iç tüketim (talep) düşük düzeylerde

kaldığı için fındık sektörü dış talep ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Ülke içerisinde fındık tüketimini artıracak şekilde düzenlenmiş çalışmalarında eksikliği bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Sektörün güçlü ve işlevsel olmasının en önemli nedenlerinden birisi de sektör içerisinde yer alan ilgili ve destekleyici kuruluşların varlığı ve birbirine desteğidir. Düzce fındık sektörü, bu kapsamda ele alındığında rekabet gücünün orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sektör oyuncularının, sağlam bir birlik oluşturma ve ortak çalışmalara katılma konusunda teşvik edilmeye ihtiyacı olduğu gözlemlenmektedir. Düzce fındık sektörü oyuncularının özellikle Düzce Üniversitesi, Tarım İl Müdürlüğü ve Ziraat Odalarına yönelik büyük beklentilere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu kurum ve kuruluşların önderliğinde gerçekleştirilecek çalışmaların, sektör oyuncularını ortaklaşa rekabete yönlendirebileceği, bunu pekiştirmek içinde Devlet'in destekleyici bir konumdan etkili hamleler gerçekleştirmesi beklenilmektedir. Rekabet gücünün sürdürülebilirliğini sağlamak ve hedeflenen amaca ulaşmak için yol alırken, belli başlı yöntemler doğrultusunda stratejiler üretmek gerekmektedir. Düzce fındık sektörü oyuncularının bu kapsamda çok gelişme gösteremedikleri yapılan çalışma sonucunda ortaya koyulmuştur.

Düzce fındık sektörünün değerlendirildiği elmas modelinde, rekabet gücünün en düşük olduğu faktör, firma stratejisi ve rekabet yapısı olarak belirtilmiştir. Sektördeki oyuncuların aralarında birlik oluşturmaya ya da örgütlenmeye dair bireysel düşüncelerinin olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle fındık işletmeleri arasında bir birlik sağlanmasının zor olduğu görülmektedir. Fındık işletmeleri, bireysel çıkarlarına ve kar marjları üzerine odaklanmış olup, sadece fiyat odaklı stratejiler uygulamaktadırlar. Sektördeki fındık işletmeleri büyümek için belli bir strateji izlemedikleri görülmektedir. Öncü bir kurum ya da kuruluşun liderliği olmadığı müddetçe sektör oyuncularını bir araya getirmenin zor olduğu gözlemlenmiştir.

Elmas modelini etkileyen iki dışsal faktör olan devlet ve şans faktörleri açısından, Düzce fındık sektörü rekabet gücü değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Şans faktörünün en temel değişkeni iklimdir. Düzce ikliminin fındık yetiştiriciliği açısından oldukça elverişli olduğu elde edilen bulgular sonucunda ortaya çıkmıştır. Düzce ilinin yağış rejimi ve güneşli gün sayısı bakımından fındık yetiştiriciliğine çok elverişli olduğu görülmektedir. Bu faktörün iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Dünya'da birçok ülke iklimsel bir avantajı elinde bulundurmadığı için hem fındık üretimini yapamamakta hem de yapma imkânı bulsa bile aynı lezzet ve aromaya sahip olamamaktadır. Şans faktörünü olumlu yönde etkileyen ikinci değişkenin ürünün yapısı olduğu görülmektedir. Fındık birçok tarım ürününden daha kolay yetiştirilen ve az emek isteyen bir tarım ürünüdür. Bunun yanında fındığın Düzce'de ekonomik anlamda ikamesi olmayan bir tarım ürünü olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda sektör oyuncularına yönelik geliştirilen öneriler şu şekildedir;

- Dünya fındık yetiştiriciliğinde birçok ülkede (ABD, İtalya, İspanya, Azerbaycan vb.) verimliliği ve kaliteyi artırmanın yanı sıra fındık üretim arazilerinin genişletilmesine yönelik kapsamlı çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmaların yürütülmesinde üniversitelerin (Örneğin: Oregon Üniversitesi) öncülüğü ve desteği önemli düzeydedir. Bu bağlamda Düzce fındık sektörünün rekabet gücünü pozitif yönde etkileyebilmek adına üniversite sektör iş birliği geliştirilmelidir.
- Bölgedeki fındık ağaçları yaş bakımından verimliliği düşürmektedir. Dolayısıyla fındık bahçelerine iklim ve toprak yapısına göre gençleştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Toprak analizi yapıldığı takdirde, ihtiyaç duyulan gübre ve vitamin takviyeleri konusunda daha doğru tercihlerde bulunulacaktır. Bölgedeki fındık bahçelerinin verim ve kalitesini artırmak adına toprak analizine önem verilmelidir.

- Mevsimlik olarak bölgeye gelen fındık işçilerinin yaşam şartlarının iyileştirilmesi, sosyal güvencelerinin sağlanması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve ücret konusunda iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Sektörün profesyonel bir düzene oturması ve etik yapısının geliştirilmesi açısından, çocuk işçi çalıştırma sorununun önüne geçebilecek caydırıcı yaptırımlar, devlet tarafından geliştirilmelidir.
- Gerek üreticiye gerek emanet fındık alan işletmelere fayda sağlaması ve sektöre profesyonel bir bakış sağlaması açısından bölgede lisanslı depoculuk başlatılmalıdır.
- Bölgede fındığı kavuracak, kıyacak, fındığı un haline getirecek ve çeşitli fındıklı ürünler üretecek, fındığa katma değer sağlayacak entegre tesislere ihtiyaç vardır. Bölgedeki fındık işletme sanayinin geliştirilmesi adına entegre tesis kurulması özel sektör-devlet işbirliği kapsamında desteklenmelidir.
- Sektördeki fiyat istikrarsızlığı, üretici ve yatırımcıyı sektörü olumsuz değerlendirmeye yönlendirmektedir. Fiyat istikrarsızlığının altında yatan sebepler devlet ve özel sektör iş birliği ile ortaklaşa çözümlenmeli ve bu şekilde sektörün kalkınabilmesi ve yatırım kapasitelerinin artmasına olanak sağlanmalıdır.
- Yapılan faaliyetlerin daha profesyonel gerçekleştirilebilmesi için Düzce Üniversitesi, Ziraat Odası ve Tarım İl Müdürlüğü ortak çalışması ile müfredatı belirlenen yeni bir bölüm, Ziraat ve Doğa Bilimleri Fakültesi çatısı altında kurulmalıdır.
- Düzce fındığının markalaştırılması adına bölgedeki oyuncuların ortaklaşa tanıtım ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Düzce'den ulusal ve uluslararası fuarlara katılan; ilçe kaymakamlıkları, ilçe belediyeleri, valilik ve belediye başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ile özel sektör şirketlerinden Düzce fındığının tanıtılması noktasında faydalanılmalıdır.

### Kaynakça

- Akbaş, N. (2012). Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının Küresel Rekabet Gücünün Porter'ın Elmas Modeli ve Kaynak Temelli Yaklaşım Açısından Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Altay, B. (2006). Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Arslan, K. (2005). Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), ss.275-294.
- Beceren, E. (2004). Bölgesel Rekabet Gücü. SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), ss.279-302.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Şahin, Ö. (2004). Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Kaya, H. (2006). Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 5(9), ss.49-66.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (Genişletilmiş 13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cho, D. S. (1998). From National Competitiveness to Bloc and Global Competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 8(1), ss.1-13.
- Çivi, E. (2000). Uluslararası Rekabet Gücü: Yükselen Ekonomilerin İhracat Rekabet Gücü ve Türkiye Örneği. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T. ve Erol, E.D. (2008). Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), ss.1-22.
- Doğan H. (2004). İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), ss.24-38.
- Ersezer, F. (2012). ERP ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- European Commission (2017). Competitiveness, ec.europa.eu/growth/industry/competitiveness\_en, 23 Haziran 2017 tarihinde alınmıştır.
- FTG (Fındık Tanıtım Grubu). (2017). Türkiye’de Fındık. <http://www.ftg.org.tr/tr/turk-findigi-turkiyede-findik.html> , Erişim Tarihi: 23.08.2016
- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı. (2014). Fındık Çalıştayı Sektör Sonuç Raporu. Ankara: Eğitim Yayın ve Yayınlar Dairesi Başkanlığı.
- Grant, R. M. (1991). Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), s.s.535-548.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2018). 2017 Yılı Fındık Raporu. Ankara: Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2015). 2014 Yılı Fındık Raporu. Ankara: Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü.
- Hatsopoulos, G.N., Kgugman, P.R. ve Summers, H.L. (1988). U.S. Competitiveness: Beyond the Trade Deficit. *Science*. 241(4863), 299-307.
- Karaaslan, A. ve Tuncer, G. (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:26.
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), ss.484-499.
- MARKA (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı). (2017). Düzce Yatırım Ortamı Raporu. [http://www.marka.org.tr/Uploads/Files/duzce\\_ili\\_yatirim\\_ortami\\_raporu.pdf](http://www.marka.org.tr/Uploads/Files/duzce_ili_yatirim_ortami_raporu.pdf).
- Merriam, S. B. (2015). Nitel araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber, Çev. Selahattin Turan, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Moon, H. C., Rugman, M. ve Verbeke, A. (1998). A Generalized Double Diamond Approach To The Global Competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7(2), ss.135-150.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2007). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter. M. E. (2011). *Rekabet Üzerine*. Çev. K. Tanrıyar, İstanbul: Optimist Yayınları.

- Reich, R. (1991). *The Work of Nations – Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*. New York: Alfred Knopf.
- Rugman, A. M. ve D’Cruz, J. R. (1993). *The Double Diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience*. *Management International Review*, 33(2), ss.17-39.
- Sevinç, H. (2011). Bölgesel kalkınma sorunsalı: Türkiye’de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), ss.35-54.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2015). Rekabet. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=REKABET](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=REKABET), Erişim Tarihi: 10.11.2015.
- Tekin, A. (2015). Küreselleşen Dünyada Bölgesel Kalkınma Dinamikleri, Kamu Politikaları Ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:30, ss.37-48.
- TEPGE (Tarımsal Ekonomi ve Politika Geliştirme Enstitüsü) (2019). *Tarım Ürünleri Piyasaları: Fındık*. Tarım ve Orman Bakanlığı Yayınları, Ocak 2019, Ürün No: 07.
- Ticaret Bakanlığı Esnaf, Sanatkârlar Ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü (2019). *2018 Fındık Raporu*. <https://ticaret.gov.tr/data/5d41e59913b87639ac9e02e8/5a8f33451b0b1c563438bc587875a5a3.pdf> Erişim Tarihi: 8.1.2020.
- Timuçin, D. (2010). *Türkiye’de Kobilerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TMO (Toprak Mahsulleri Ofisi). (2015). *2014 Yılı Fındık Sektör Raporu*. Ankara: Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü.
- TMO (Toprak Mahsulleri Ofisi). (2019). *2018 Fındık Sektör Raporu*. Ankara: Toprak Mahsulleri Genel Müdürlüğü.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.



**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

## DÜZCE İLİ MOBİLYA ENDÜSTRİSİNE YÖNELİK REKABET ANALİZİ<sup>1</sup>

Süleyman AĞRAŞ<sup>2</sup>, Betül KORKMAZ<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Düzce'deki mobilya endüstrisi işletme yöneticilerinin günümüz rekabet koşullarını nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını incelemektir. Araştırmada işletme yöneticilerinin piyasa rekabet koşulları karşısındaki rekabetçi stratejileri, tutumları ve hamleleri değerlendirilmiştir. Araştırmada, mobilya endüstrisinde faaliyette bulunan imalat ve satış işletmelerinin rekabetini etkileyen faktörler M. Porter'ın beş güç modeli çerçevesinde incelenmiştir. Düzce mobilya endüstrisinde, görüşme talebini kabul eden 15 işyeri sahibi ve yöneticisi araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış veriler içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Düzce ilinde mobilya endüstrisinde rekabet yoğun olarak yaşanmaktadır. Endüstrideki işletmelerin piyasadaki en etkili rekabet araçları arasında, tasarım ve ürün çeşitliliği, satış öncesi ve sonrası hizmet, kaliteli ürün, müşterilerle olan ilişkiler ve ar-ge çalışmaları olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet analizi, beş güç modeli, mobilya endüstrisi

## COMPETITIVE ANALYSIS FOR FURNITURE INDUSTRY IN DÜZCE

### Abstract

The purpose of this study is to examine how business managers of furniture industry in Düzce perceive and interpret today's competitive conditions. In this research, competitive strategies, attitudes and moves of business executives against market competition conditions were evaluated. In this research, the factors affecting the competition of manufacturing and sales companies operating in the furniture industry were examined within the framework of M. Porter's five forces models. In the furniture industry of Düzce, 15 business owners and managers who accepted the interview request were included in the research. Qualitative research method was used in the study and the data were evaluated with content analysis and descriptive analysis techniques. According to the findings, competition is intensely experienced in the furniture industry in Düzce. Among the most effective competitive tools of industry enterprises in the market are design and product diversity, pre-sales and after-sales service, products quality, relations with customers and R & D studies.

**Keywords:** Competition analyze, five force model, furniture industry.

<sup>1</sup> Bu çalışma Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ danışmanlığında Betül KORKMAZ tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasından derlenmiştir.

<sup>2</sup> Doçent Doktor, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, E-posta: suleyman.agras@duzce.edu.tr, Orcid numarası: 0000-0003-0999-0904

<sup>3</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi A.B.D., betularamakuzce.edu.tr, Orcid numarası: 0000-0002-6013-0435

**Bu Yavına Atıfta Bulunmak İçin:** Ağraş, S. ve Korkmaz, B., (2020) Düzce İli Mobilya Endüstrisine Yönelik Rekabet Analizi, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 19-36

## 1. Giriş

Bilgi çağı olarak nitelendirilen günümüzde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, dünyada yaşanan ekonomik değişimler ve küreselleşme ile değişen pazar olgusu işletmelerde rekabeti kaçınılmaz hale getirdiği, işletme yöneticileri tarafından bilinen bir gerçektir. Günümüzün yaygın görüşü olan liberal ekonomik anlayışın hakim olduğu toplumlarda rekabet, ekonomik hayatın vazgeçilmez bir koşulunu oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2011:48). Rekabetin önemi, ekonomik hayatın içerisinde işletmeler açısından giderek artan bir seyir göstermektedir. Dünya'da yaşanan ekonomik gelişmeler ile liberal ekonomik düzenin parçası olan rekabetçi piyasada işletmeler hayatlarını sürdürülebilirlik için gelişmelere hâkim ve yeniliklere açık olmak zorundadırlar. Ayrıca rekabetçi piyasada mücadele veren işletmeler müşteriye odaklanırlar. Bu durumun sonucu olarak işletmeler arasında yaşanan mücadelelerden müşteriler yararlanırlar. Şimşek ve arkadaşları (2011:48) işletmelerin yasal sınırlar içerisinde olmak koşuluyla mal ve hizmetlerin üretilmesi, pazarlanması ve fiyatlandırılması konusunda giriştikleri rekabetin, toplumun faydasına sonuçlar ortaya çıkardığını belirtmişlerdir.

Mobilya endüstrisinin bulunduğu piyasada çok sayıda firmanın olması rekabet koşullarının değerlendirilmesi gereksinimini ortaya koymuştur. Firmalar arasındaki rekabetin düzeyini etkileyen ve yoğunluğa neden olan faktörlerin belirlenerek rekabetin şiddetinin ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Mobilya endüstrisinde yoğun olan rakip sayısı nedeniyle işletmelerin piyasadaki rekabet temelli konularının tespit edilmesi ve uygulanacak stratejileri etkileyen unsurların belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar işletmeler bu konularda kendi stratejilerini kendi okumaları sonucunda tespit etmekteyse de bir akademik araştırma ile konunun incelenmesi gerekmektedir. Rakiplerin hamlelerinin izlenmesi, hamlelere göre işletmelerin piyasa davranışlarında nasıl bir pozisyon aldıkları ve işletmeleri birbirinden ayıran unsurların neler olduğu konusu bu çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışma ile Düzce ilinde mobilya endüstrisinde imalat ve satış yapan işletmelerin Porter'ın Beş Güç Modeli kapsamında rekabet analizinin yapılması amaçlanmaktadır.

Literatür incelemesi ve işletmelerin endüstrideki faaliyetlerini sürdürme çabaları göz önüne alındığında rekabet analizinin işletmeler için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Araştırmanın mobilya endüstrisi üzerine yoğunlaşmasındaki temel sebep, piyasadaki sanayi ve pazarlama yoğunluğunun nüfusa oranla daha fazla olması ve diğer sektörlerle göre işletme sayısının fazla olması nedeniyle endüstrinin analiz edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada ayrıca Düzce'de mobilya endüstrisinin yapısal durumuna ilişkin bilgiler elde edilmesi, bu konuda yapılacak çalışmalara ve söz konusu sektör ile ilgili yapılan çalışmalara öneriler sunulması ve bu alandaki literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

## 2. Literatür

Rekabet kavramı, işletmelerde olduğu kadar yaşam döngüsü içerisinde, bireysel yaşam dâhil olmak üzere her alanda görülen ve karşımıza çıkan bir olgudur. Arapça kökeninden gelen rekabetin sözlük anlamı, "*aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış*" olarak ifade edilmektedir (TDK, 2011:1971). Bununla birlikte rekabet kavramına ilişkin birçok alanda farklı tanımlarla karşılaşmaktadır. Bireylerin birbiri ile rekabeti, canlılar arasındaki yaşam mücadeleleri, orduların ve devletlerin güç ve konum rekabeti ve işletme-ekonomi alanlarına ilişkin rekabet tanımlamaları kavramın geniş ölçekli ve farklı disiplinleri ilgilendiren bir yönünün olduğunu göstermektedir.

Ekonomik açıdan rekabet, fiyat indirimi, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırma, ar-ge yatırımında bulunma, reklam, ürün ve üretim süreçlerinde farklılaşma yoluyla başka teşebbüslerin elde edebileceği kazançları içselleştirmek (Aktan vd., 2004:13); davranış bilimi açısından rekabet,

iki veya daha fazla insanın ya da grubun aynı hedefe ulaşmak için çaba sarf etmeleri süreci (Güney, 2006:73); işletme bilimi açısından rekabet firmaların talebe karşı verdikleri mücadele (Ünsalan vd., 2012:21) pazarlama açısından taraflardan her birinin kendi pazar pozisyonunu nisbi olarak geliştirecek yöntemleri araştırıp bulduğu bir savaşıma hareketi (İslamoğlu, 2008:203) olarak tanımlanmıştır.

Rekabet kavramına ilişkin işletme-ekonomi-yönetim ve strateji odağında çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar rekabetin doğasını anlama, rekabet analizlerinin çerçevesini tespit etme ve açıklamada geniş bir perspektif sunmaktadır. Stalk ve arkadaşları (2000:182) rekabeti, işletmeler arasındaki hamleler savaşı olarak ifade etmiştir. Değişen müşteri ihtiyaçlarını çok hızlı yanıtlamak ve piyasa trendlerini önceden görmek bu savaşta başarılı olmayı sağlar. Kotler' e (2002:9) göre rekabet, bir şirketin ürettiği ürün ve hizmetin benzerini aynı müşteri grubuna aynı fiyat ile sunan şirketler arasındaki *marka rekabeti*; bir şirketin müşterilerinin benzer ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmeti sunan tüm şirketler arasındaki *biçim (form) rekabeti*; bir şirketin bulunduğu endüstri dışındaki ürün ve hizmet sunan tüm şirketler arasındaki *genel (jenerik) rekabet* ve bir endüstride benzer ürün ve hizmeti sunan şirketlerin ürün ve hizmetleri arasındaki *endüstri (sanayi) rekabeti* olmak üzere dört açıdan tahlil edilebilir. Firma düzeyinde rekabet zaman içinde değişime uğramıştır. 1960'lı yıllarda rekabet, üretilen her ürünün satılacağı görüşü temelinde üretim odaklı şekillenirken, 1970'lerde maliyet ve fiyat odaklı, 1980'lerde kalite, 1990'larda hız ve esneklik, 2000'li yıllardan itibaren ise yenilik ve üretkenlik odaklı olarak ortaya çıkmıştır (Akgemci, 2013: 175).

Rekabet ortamında işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek istemeleri ve rekabet gücünü arttıran faktörlere odaklanmaları kaçınılmazdır. Bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu" olarak ifade edilen rekabet gücü (Gürpınar, 2007:18), üretim maliyeti, nitelikli işgücü, üretim teknolojisi, kalite ve standartlara uygunluk, pazar payı ve araştırma geliştirme faaliyetleri gibi faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir (Ertuğrul, 2014:358).

## 2.1. Beş Güç Modeli

Bir endüstriyi gözden geçirmek için yapılan rekabetçi analiz, tedarikçiler, alıcılar, ikame ürünler, potansiyel girenler ve endüstrideki rakipler arasındaki rekabetten oluşur. Bu kuvvetler bir sanayide her endüstri için ve her rakip için farklıdır, çünkü kuruluşlar benzersiz stratejilere sahiptir. Her endüstrideki strateji planlayıcılar, uzun vadede başarılı olmayı bekledikleri takdirde endüstri güçlerini kapsamlı bir şekilde analiz ederler (Anderson, 1988:599). Porter'ın beş güç rekabet modeli birçok endüstride stratejiler geliştirmek için kullanılan bir yaklaşımdır.

Beş rekabet gücünün sektöre göre farklılaşabileceği ve sektördeki gelişmelere bağlı olarak değişebileceğini belirtilmiştir. Belirtilen beş gücün yoğunluğu, endüstrinin yapısına, yani ana ekonomik ve teknik özelliklerine bağlıdır (Barca ve Esen (2012: 94). Her sektörün kendine özgü bir yapısı vardır (Passemar ve Kleiner, 2000:111). Dobbs' a (2014:38) göre Porter'ın beş kuvvet çerçevesi, yetenekli bir yönetici veya analistin elinde güçlü bir araçtır.

*Pazara Yeni Girenler Tehdidi:* Porter' a (1998 ve 2008) göre giriş bariyerleri, endüstride faaliyete yeni başlayan firmalara göre önceden beri faaliyette bulunan firmaların avantajlarıdır. Endüstriye girişleri engelleyecek faktörler arasında arz tarafında ölçek ekonomileri, talep tarafında ölçek ekonomileri, tedarikçi değiştirme maliyetleri, büyük sermaye gereksinimleri, sektördeki firmaların diğer bağımsız avantajları, dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim, kısıtlayıcı hükümet politikası ve mevcut firmalardan beklenen misillemeler yer almaktadır.