

Türkiye Çimento Sektöründeki Rekabet Analizi

Rıdvan BAĞRIAÇIK¹, Abdulkadir BUDAK¹, Emel LAPTALI ORAL^{*1}

¹Çukurova Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, 01130 Adana

Özet

Türk çimento sektörü üretim miktarlarında Avrupa birincisi, dünyada ise 4. sırada yer almaktadır. Sektörün hem iç ihtiyacı karşılaması, hem artan ihracatı hem de oluşturduğu yoğun istihdam sebebiyle Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri vardır. Çimento üreticilerinin sektördeki rekabete ortak olabilmeleri için çevresel faktörleri doğru analiz edip kendilerine özgü bir takım stratejiler geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla; bu çalışmada “Türkiye çimento sektöründe rekabeti etkileyen çevresel faktörler nelerdir?” sorusu irdelenmektedir. Çalışmada Porter’ın Beş Kuvvet Analiz modeli temel alınmış; bu model ışığında 54 sorudan oluşan bir anket düzenlenmiş; düzenlenen anket Türkiye Çimento Müstahsilleri (TÇMB) üyesi firmalara uygulanmıştır. Anket çalışması ışığında kurulan yirmi adet hipotez Ki-kare uygunluk testi ile analiz edilmiş ve analiz sonuçları Beş Kuvvet modeli başlıkları altında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türk çimento sektörü, Porter, Beş Kuvvet Modeli

Competitive Analysis in Turkish Cement Industry

Abstract

Turkish Cement Industry is the leader in Europe and ranks fourth in the World according to production quantities. Sector meets not only the domestic needs and the increased amount of exports but also generates an intensive employment potential in Turkish economy. Cement producers have to analyze environmental factors and develop respective strategies to be competitive in the sector. Thus, the aim of this research has been to answer the question of "What are the environmental factors affecting competition in the cement sector in Turkey?". Porter's Five Factor Analysis model was used to form a questionnaire consisting of 54 questions. The questionnaire was completed by the member firms of Cement Manufacturers of Turkey (CBRT). Twenty hypotheses have been analyzed with the chi-square fitness test and analysis results are discussed under the headings of the Five Factor model.

Keywords: Turkish cement industry, Porter, Five Factor Model

* Yazışmaların yapılacağı yazar: Emel LAPTALI ORAL, *Mühendislik Mimarlık Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, Adana. eoral@cu.edu.tr*

1. GİRİŞ

Günümüz Türkiye’inde çimento sektörü, hammadde konusunda tamamen kendi kaynaklarını kullanan, üretimiyle ülke ihtiyacını karşılayabilen bir sektör haline gelmiştir. Üretimde Avrupa birincisi ve dünyada ise 4. sırada yer almaktadır [1]. Sektörün hem iç ihtiyacı karşılaması, hem artan ihracatı ve hem de oluşturduğu yoğun istihdam sebebiyle Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri vardır. Sektör mevcut durumu ile üreticisine fırsatlar sunarken, rekabet de aynı oranda artmaktadır. Mevcut üreticilerin veya sektöre yeni gireceklerin sektördeki rekabete ortak olabilmeleri sektördeki rekabeti etkileyen faktörleri sistematik olarak analiz edip kendilerine özgü stratejiler geliştirmeleri şarttır. Bu makaleye temel teşkil eden araştırmanın amacı da bu faktörlerin Porter’ın Beş Kuvvet Model’i [2] çerçevesinde belirlenmesi olmuştur. Bu amaç doğrultusunda; Türk Çimento Müstahsilleri Birliği’ne (TÇMB) üye 66 adet çimento üreticisi ile bir anket çalışması düzenlenmiş ve elde edilen sonuçlar bu makalede tartışılmıştır.

1.1. Michael Porter’ın Beş Kuvvet Modeli

Strateji kavramıyla “rekabet stratejileri” kuramına öncülük eden Porter, stratejistin işini “sektördeki rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmanın yollarını araştırmak” ve bunun en iyi yolunun ise, iyi bir sektör analizi yapmak olduğunu açıklamış ve sektörde rekabeti etkileyen güçleri beş kuvvet olarak modellemiştir (Şekil 1). Kuvvetler sırasıyla;

- (1) Mevcut rakipler,
- (2) Sektöre yeni girecek firmalar,
- (3) İkame ürün ve hizmetler,
- (4) Tedarikçiler, ve
- (5) Alıcılardır.

1.1.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

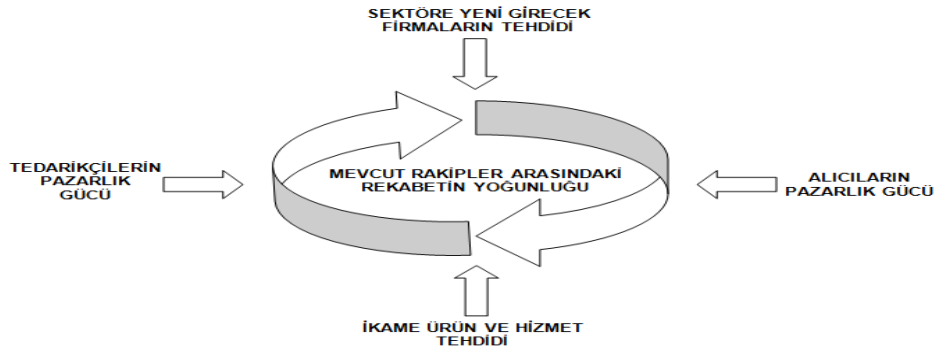
Porter [2] sektörde üretim yapan mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğunu belirleyen koşulları şöyle sıralamaktadır :

- Sayıca fazla ve/veya birbirine denk rakiplerin bulunması,
- Sektörel gelişimin yavaş olması,
- Sabit maliyetlerin ve/veya depolama maliyetlerinin yüksek olması,
- Farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması,
- Kapasite artırımının büyük miktarlarda olması,
- Firmaların farklı stratejiler ile hareket etmesi,
- Yüksek çıkış engellerinin bulunması.

1.1.2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi

Bir sektöre yeni giren firmalar beraberlerinde pazar payında önemli bir yer edinme isteğini, yeni kapasiteyi ve bunların ışığında önemli kaynakları getirirler [2]. Bir sektördeki yeni girişim tehdidi sektöre giriş engellerinin gücüne bağlıdır. Porter’ a göre yedi temel giriş engeli vardır.

1. Arz yönlü ölçek ekonomileri: Sektöre yeni girecek firmaları iki şekilde karardan



Şekil 1. Sektördeki rekabeti etkileyen kuvvetler [2]

döndürür. Bunlar; sektöre büyük ölçekte girmeye kalkışan firmaların mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze almaması, sektöre küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden firmaların ise maliyet dezavantajını kaldıramaması şeklinde gerçekleşir.

2. **Talep yönlü ölçek faydaları:** Müşterinin yeni bir girişimciden ürün alma isteğini sınırlayarak ve yeni girişimcinin büyük kontrol edebileceği fiyatı düşürerek yeni girişimleri engeller.
3. **Müşterinin firma değiştirme maliyetleri:** Müşterinin firma değiştirdiği zaman karşılaşacağı sabit maliyetler ne kadar yüksekse yeni bir girişimcinin müşteri kazanması bir o kadar zorlaşır.
4. **Sermaye ihtiyaçları:** Sektöre girişteki ilk yatırım maliyetlerinin büyük ölçekli olması yeni girişimciler için önemli bir engel teşkil edebilir.
5. **Boyuttan bağımsız yerleşiklik avantajları:** Boyutları her ne olursa olsun, mevcut firmalar potansiyel rakiplerinde bulunmayan maliyet ve kalite avantajlarına sahip olabilirler.
6. **Dağıtım kanallarına eşitsiz erişim:** Dağıtım kanallarına erişim sektöre yeni girecek firmalar, için mevcut firmalara oranla çok daha zor olabilir.
7. **Kısıtlayıcı devlet politikası:** Devlet politikası yeni girişimleri engelleyebilir ya da destekleyebilir aynı zamanda diğer giriş engellerini de çoğaltabilir ya da geçersiz hale getirebilir.

Giriş engelleri, potansiyel girişimcinin yetkinlikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Sektöre girecek olan girişimcilerin, mevcut firmaların göstereceği tepki hakkındaki düşünceleri de sektöre girme veya girmeme planlarını etkileyebilir. Eğer tepki sert ve uzun sürüyorsa, sektöre girmenin getireceği potansiyel kar, sermaye maliyetinin altında kalabilir.

1.1.3. İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame ürünler/hizmetler, sektör ürünü/hizmeti ile

fiyat-performans bakımından yarışarak sektörde rekabetin yoğunluğunu etkileyebilirler.

1.1.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Porter'a [3] göre firmalar girdi konusunda birbirinden farklı geniş bir tedarikçi grubu yelpazesine bağlıdır. Bir tedarikçi grubunun güçlü olduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tedarikçi sektörde birkaç baskın şirketin bulunması: Üretici sektördeki firmaların pazarlık gücünü azaltacaktır.
- Sektörün, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi olmaması: Tedarikçiler, birden çok sektöre hizmet ediyorlarsa, her sektörden maksimum kârı elde etmek isteyecekler ve tek bir sektöre bağımlı olmamaları pazarlık gücünü beraberinde getirecektir.
- Tedarik ürünlerinde farklılaşma veya geçiş maliyetlerinin olması: Tedarikte farklılaşma veya geçiş maliyetleri, tedarikçilerin birbirleriyle rekabete girmesini ortadan kaldırır.
- Tedarik edilen ürünün ikamesinin olmaması: Alternatif ürünlerin piyasada yer alması tedarikçilerin isteyeceği bir durum değildir.
- Tedarikçilerin sektöre entegre olma niyeti: Sektördeki firmalar tedarikçilere oranla daha fazla kazanç elde ediyorlarsa, bu durum tedarikçileri ileri entegrasyonla pazara girmeye zorlayabilir.

1.1.5. Alıcıların Pazarlık Gücü

Tedarikçilerde olduğu gibi, pazarlık gücü bakımından ayrılan farklı alıcılar olabilir. Bir alıcı grubunun pazarlık kozunu elinde bulundurduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir [3]:

- Alıcının ürün hakkında eksiksiz bilgiye sahip olması.
- Satıcı değiştirme maliyetlerini düşük olması.
- Satıcıların kârlılığının yüksek olması durumunda, alıcıların geriye entegrasyonla sektöre girmeleri.

- Sektördeki ürünlerin standart ve farklılaşmamış olması ve ikame ürünlerin mevcudiyeti.
- Alıcı sayısının az ya da alım miktarlarının tek bir satıcının üretimine oranla yüksek hacimlerde olması.

Yukarıda tanımlanan faktörler zaman içerisinde veya sektördeki firmaların stratejik kararları doğrultusunda değiştiğinde, alıcıların gücü de artar veya azalır.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Birgönül ve Dikmen [4]; Türk inşaat sektöründeki rekabeti Porter'in beş kuvvet analizi ile incelemiş, strateji yönetiminde rekabet analizinin vurgulanmasını, Porter'in beş kuvvet modelinin açıklanmasını, Türk inşaat şirketlerinin rekabet avantajı kazanma stratejilerini ve stratejik yönetim anlayışlarını belirlemek amacıyla düzenlenmiş olan ankete göre Türk inşaat sektörünü yönlendiren kuvvetlerin incelenmesini ve anket sonuçları ışığında sektörü yönlendiren kuvvetlerin firmalar üzerindeki farklı etkilerinin vurgulanmasını amaçlamışlardır. Birgönül ve Dikmen'in [4] yaptıkları anket sonuçları incelendiğinde firmaların karlılıkları ve pazar payları arasında büyük farklılıklar olduğu, sektörü yönlendiren en büyük kuvvetlerin firmalar arasındaki rekabet olduğu, sektöre yeni giren firmaların önemli bir kuvvet olduğu, üretici firmaların da rekabeti yönlendiren önemli bir kuvvet olduğu fakat bunlara rağmen ikame ürünlerin Türk inşaat sektörünü yönlendiren önemli bir faktör olmadığını ortaya koymuşlardır.

Mıstıkoğlu ve Oral [5]; tuğla/kiremit üreticilerinin içinde buldukları pazar koşullarını, sektör genelinde şirketlerin rekabet stratejilerindeki eksiklikleri belirlemek ve önerilerde bulunmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın temelini Porter'in beş kuvvet analizi metodu oluşturmuş ve rekabeti yönlendiren alt başlıklar sunulmuştur. Belirlenen alt başlıklar, tuğla/kiremit sektörü ile ilgili literatürle birleştirilerek farklı hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilebilmesi ve sektörel yapının belirlenmesi için

üreticileri hedefleyen bir anket düzenlenmiştir. Anket sonuçlarına göre ülkemizdeki zengin kil kaynakları ve ucuz işgücü tuğla/kiremit üreticilerinin ne yurt içi ne de yurt dışında rekabet avantajı sağlamalarına yeterli olmadığı, yurt içinde özellikle ikame ürünlerden kaynaklanan güçlü rekabet ortamında tuğla/kiremit üreticilerinin şirket ve sektör bazında acil stratejiler belirlemelerini gerektiğini, yurt dışından gelecek rekabet baskısının ise daha uzun sürede çözümlenebilecek durumda olduğu tespit edilmiştir. Ancak teknoloji yenilenmesine büyük oranlarda yatırım gerekmekte olduğu ve şirketlerin gereken önlemleri alabilmelerinin, içinde buldukları sektör şartlarını ve kendi yapılarını doğru değerlendirmelerine bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Oral [6]; hazır beton sektöründeki rekabeti ortaya koymak amacıyla Porter'in beş kuvvet analizi yöntemini kullanmış ve pazara yeni girecek firmaların tehdidinin, mevcut rakipler arasındaki rekabetin ve ikame ürün tehdidinin düşük, alıcıların ve tedarikçilerin ellerinin sektörde güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

Coşkun [7]; Stratejik endüstri analizi için Porter'in beş kuvvet modelinin Adapazarı'ndaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) buldukları endüstriyi kendilerine sunduğu fırsatlar ve tehditler açısından nasıl değerlendirdiklerinin tespit edilmesi konusunda yaptığı araştırmada işletmeye ve işletmenin stratejik yönetimine ilişkin soruların yanında, Porter'in Beş kuvvet modeline ilişkin KOBİ'lere Likert Skalasında hazırlanmış 239 adet anket gönderilmiş, 32 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Anket sonuçları neticesinde yöneticiler endüstriye ilişkin bu tür analizleri sistematik olarak yapmadıkları, ifadeler değerlendirildiğinde bir yandan endüstriye 'giriş bariyerleri yüksek' diğer yandan potansiyel rakiplerin endüstriye 'girme ihtimali yüksek' gibi çelişkili sonuçların göze çarptığı belirlenmiştir. Değerlendirmelerin daha anlamlı olabilmesi için endüstri bazında bir ayırım ve karşılaştırma yapmanın gerekliliğine değinen Coşkun, denek sayısının yetersizliği sebebiyle bu karşılaştırmayı yapamamıştır.

3. MATERYAL VE METOD

Bu çalışmada 54 sorudan oluşan bir anket çalışması düzenlenmiştir. Anket TÇMB'ye üye 66 adet çimento fabrikasına, e-posta aracılığıyla veya elden ulaştırılmış, 46 fabrikadan (%69,7) geri dönüş alınmıştır. Şekil 2'de Türkiye'deki çimento fabrikalarının dağılımı görünmektedir. Çizelge 1 ise ankete cevap veren üye fabrikaların coğrafi bölgelere göre dağılımlarını göstermektedir.

5: Tamamen Katılıyorum) yapmışlardır. Değerlendirmeler yapılırken öncelikle verilen cevapların aritmetik ortalama, mod ve standart sapma değerleri Microsoft Excel 2007 programıyla hesaplanmıştır. Tanımlayıcı istatistiğe dayalı bu değerlendirmeler dışında tümevarıma dayalı değerlendirmeler için hipotez testleri yapılmıştır. Hipotez testlerinde Ki-kare uygunluk testi, SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak uygulanmıştır.



Şekil 2. Türkiye'deki çimento fabrikaları

Çizelge 1. TÇMB'ye üye fabrikaların ve anketi cevaplayanların coğrafi bölgelere göre dağılımı

Coğrafi Bölgeler	Fabrikaların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı	Anketi Cevaplayanların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı
Akdeniz Bölgesi	7	6
Doğu Anadolu Bölgesi	6	6
Ege Bölgesi	5	5
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	6
İç Anadolu Bölgesi	14	9
Karadeniz Bölgesi	17	8
Marmara Bölgesi	10	6
Toplam	66	46

Ankete katılanlar, sorularla ilgili değerlendirmeleri Likert Skalası'na göre (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum

Araştırma, ankete katılımı sağlanan 46 çalışandan oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Katılımcılar, katılımcı profili ile

ilgili bilgileri vermekten çekinmişler, anketin yalnızca Beş kuvvet analizi ile ilgili kısmını cevaplamışlardır. Bu da araştırma kapsamında kurulan hipotez testlerini sınırlandırmıştır.

Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevaplar, öncelikle Beş kuvvet analiz modelinin beş kuvvet başlığı altında toplanarak çizelgeler ile gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Yorumlar yapılırken sorulara 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum cevabı verenler toplanarak 'Katılan' grubunda değerlendirilmiş, 1- Kesinlikle Katılmıyorum ve 2-Katılmıyorum cevabı verenler de 'Katılmayan' grubunda değerlendirilmiştir. Bölümün son kısmında ise kurulan hipotezler, hipotez testleri sonuçları ile birlikte verilmiştir.

4.1. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu Hakkındaki Görüşler

Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu hakkında sorulan sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının %93,5'inin "Sektörün büyüme hızı rekabeti artırıcı yönde etki yapıyor." Önermesine, %91,3'ünün "Çimentoya olan talep rekabeti artırıyor." Önermesine katıldıkları, %63'ünün "Sektördeki rekabeti ARGE çalışmaları etkiliyor." önermesine katılmadıkları, %56,5'inin "Şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmalar mevcut firmalarla rekabet edebilirler." Önermesine de katılmadıkları görülmüştür.

4.2. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehditleri Hakkındaki Görüşler

Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehditleri Hakkındaki Görüşler hakkında sorulan sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının

%91,3'ünün "Sektöre yeni giren firmaların piyasaya giriş fiyatları, piyasadaki konumlarını etkiliyor." önermesine, %95,7'sinin "Çimento sektörü dışında farklı sektörlerle de yönelerek büyümek, firma için rekabet avantajı sağlıyor." Önermesine katıldıkları, %63'ünün "Sektöre yeni giren firmalar, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabiliyorlar." önermesine, %52,2'sinin "Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmaları zor değildir." önermesine katılmadıkları görülmektedir.

4.3. İkame Ürün ve Hizmet Tehditleri Hakkındaki Görüşler

İkame Ürün ve Hizmet Tehditleri Hakkındaki Görüşler hakkında sorulan sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının %82,6'sının "Çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmalar bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak görürler." Önermesine, %67,4'ünün "Çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkiliyor." önermesine katıldıkları, %93,5'inin "Piyasada çimentoya karşı ikame ürünler vardır." Önermesine, %87'sinin "İkame ürünler rekabet üstünlüğüne sahipler." Önermesine katılmadıkları görülmektedir.

4.4. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler

Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler hakkında sorulan sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; Örneklem grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının %100'ü "Malzeme tedarikçilerinin istenilen kalitede malzemeyi istenilen zamanda teslim edebilme gücü onlara rekabet avantajı sağlıyor." Önermesine, %95,7'sinin "Kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahipler." Önermesine katıldıkları, %52,2'sinin "Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda malzeme satın aldıkları tedarikçilerine karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür." önermesine, %52,2'sinin "Çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük

miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından elleri güçsüzdür.” Önermesine katılmadıkları görünmektedir.

4.5. Alıcıların Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler

Alıcıların Pazarlık Güçleri Hakkındaki Görüşler hakkında sorulan sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; Örnekleme grubumuzdaki çimento sektörü çalışanlarının %100’ü “Rekabetin fazla olması pazarlık açısından müşterilerin elini güçlendiriyor.” Önermesine, %78,3’ünün “Çimento üreticilerine malzeme sağlayan firmalar arasındaki rekabetin fazla olması pazarlık açısından çimento üreticilerinin elini güçlendiriyor.” Önermesine katıldıkları, %56,5’inin “Çimentonun ikame ürününün olmaması, müşterilerin elini pazarlık yönünden zayıflatıyor.” Önermesine, %41,3’ünün “Stokların fazla olması müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden oluyor.” Önermesine de katılmadıkları görünmektedir.

5. SONUÇLAR

5.1. Hipotez Testleri

Hipotez 1:

H0: Çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge ile sektördeki rekabetin AR-GE çalışmaları tarafından etkilendiğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesindeki çimento şirketlerinin, AR-GE çalışmalarının rekabeti etkilediğini öngördüğünü, özellikle Ege ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ise tersi bir öngörünün olduğunu göstermektedir.

Hipotez 2:

H0:Çimento şirketinin bulunduğu coğrafi bölge ile sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngörmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu öngörünün İç Anadolu ve Marmara Bölgelerinde pozitif etkilerken, Ege ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ise negatif etkilediği gözlemlenmektedir.

Hipotez 3:

H0: Sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının kendilerine rekabet avantajı sağlayacağını öngören firmalarla, sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri AR-GE çalışmasının rekabet açısından önemini vurgularken, ürün farklılığının özellikle yeni giren firmalara rekabet avantajı getirmediğini belirtmektedirler. Ancak farklılaşmanın da etkisi olabileceği gözlemlenmektedir.

Hipotez 4:

H0:Sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için ilk şartın güçlü bir sermaye olduğunu öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmasının rekabet avantajı sağlayacağını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmek için ilk şartın güçlü bir sermaye olmadığını faktörlerinde farklılık yaratmanın rekabet avantajı sağlayacağını vurgulamaktadırlar.

Hipotez 5:

H0: Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağladığını öngören firmalarla, Çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmamasının çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflatıldığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri çimento üretimi için gerekli malzemelerin ikamesinin olmamasının, çimento firmalarının elini pazarlık yönünden zayıflatıldığını vurgularlarken, dikey büyümenin avantaj sağlayacağını öngörmektedirler.

Hipotez 6:

H0: Çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurma avantaj sağladığını öngören firmalarla, çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından ellerinin güçsüz olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri çimento üreticilerinin daimi olarak çalıştıkları ve büyük miktarlarda mal verdikleri müşterilere karşı pazarlık açısından ellerinin güçsüz olduğunu vurgularlarken, çimento sektöründe dikey büyüme yani tedarikçilerle veya müşteri kurumlarla ortaklık kurmanın avantaj sağlayacağını öngörmektedirler.

Hipotez 7:

H0: Sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların çeşitli politik engellere takıldığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların çeşitli politik engellere takıldığını vurgularlarken, sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini belirtmektedirler.

Hipotez 8:

H0: Dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğunu öngören firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımı için yeterli bağlantıları kurmalarının kolay olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların ürünlerinin dağıtımı için yeterli bağlantıları kurmalarının kolay olduğunu vurgularlarken, dağıtım kanallarında köklü firmaların tekeli olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 9:

H0: Sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığını öngören

firmalarla, sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmaları durumunda, kendilerine rekabet avantajı sağlayabileceklerini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri sektöre yeni giren firmaların ürünlerinde farklılık yaratmaları durumunda, kendilerine rekabet avantajı sağlayabileceklerini vurgularlarken, sektöre yeni giren firmaların patent alırken bir takım zorluklarla karşı karşıya kaldığını öngörmektedirler.

Hipotez 10:

H0: Sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediğini düşünen firmalarla, sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri sektördeki firmaların devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih edilmesinin rekabeti etkilediğini vurgularlarken, sektördeki firmalar devlet tarafından yapılan ve/veya yaptırılan işlerde tercih mekanizmasının işlediğini öngörmektedirler.

Hipotez 11:

H0: Sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildiğini öngören firmalarla, şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmaların mevcut firmalarla rekabet edebileceğini öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri şu anki piyasa şartlarında, sektöre yeni girecek firmaların mevcut firmalarla rekabet edebileceğini vurgularlarken, sektöre yeni giren firmaların, sektördeki mevcut firmalara karşı piyasada tutunabildiklerini öngörmektedirler.

Hipotez 12:

H0: Sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğunu öngören firmalarla, sektörün büyüme hızının fazla olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri sektörün büyüme hızının fazla olduğunu vurgularlarken, sektörde çok hızlı büyüyen firmaların olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 13:

H0: Sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngören firmalarla, farklı kalitelere ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri farklı kalitelere ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını vurgularlarken, sektördeki rekabeti ARGE çalışmalarının etkilediğini öngörmektedirler.

Hipotez 14:

H0: Çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğunu öngören firmalarla, kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahip olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri kendilerine has bir ürün üreten çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantaja sahip olduklarını vurgularlarken, çimento sektöründe ürünün standart ve farklılaşmanın az olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 15:

H0: Piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığını öngören firmalarla, ikame ürün olmamasının sektörde rekabeti azalttığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri ikame ürün olmamasının sektörde rekabeti azalttığını vurgularlarken, piyasada çimentoya karşı ikame ürünlerin olmadığını öngörmektedirler.

Hipotez 16:

H0: Çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmaması sektördeki kalite çalışmalarını etkilediğini öngören firmalarla, çimentonun yerine

ikame bir ürün ortaya çıksa, firmaların bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak göreceklere öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri çimentonun yerine ikame bir ürün ortaya çıksa, firmaların bunu kaliteyi geliştirmek açısından bir avantaj olarak göreceklere vurgularlarken, çimentonun karşısında ikame bir ürünün olmamasının sektördeki kalite çalışmalarını etkilediğini öngörmektedirler.

Hipotez 17:

H0: Hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğunu öngören firmalarla, farklı kalitelere ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri farklı kalitelere ürün imkânı sunan çimento üreticilerinin sektörde önemli bir avantajı olduğunu vurgularlarken, hizmet kalitesinin çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir koz olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 18:

H0: Stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalarla, stokların fazla olmasının çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflattığını öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri stokların fazla olmasının çimento üreticilerinin ellerini pazarlık açısından zayıflattığını vurgularlarken, stokların fazla olmasının müşterilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğu kadar bu durumdan etkilenmeyenlerin de olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 19:

H0: Çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunu öngören firmalarla, çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesinin tedarikçilerin

pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Hipotez sonucuna göre; bu firma yöneticileri çimento üretiminde kullanılan malzemelerin stoklanabilmesinin tedarikçilerin pazarlık gücünün artmasına neden olduğunu vurgularken, çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücüne sahip olduğunu öngörmektedirler.

Hipotez 20:

H0: Sektörde yeterince rekabet olduğunu öngören firmalarla, sektörde rekabetin fazla olması, faaliyet gösteren firmaların daha zor fiyat arttırmasına dolayısıyla daha az kar etmelerine sebep olduğunu öngören firmalar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez sonucuna göre; Bu firma yöneticileri sektörde rekabetin fazla olmasının, faaliyet gösteren firmaların daha zor fiyat arttırmasına dolayısıyla daha az kar etmelerine sebep olduğunu vurgularlarken, sektörde yeterince rekabet olmadığını öngörmektedirler.

5.2. Sonuçlar

Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar Beş kuvvet modeli başlıkları altında aşağıda özetlenmiştir:

• Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu:

Mevcut rakipler arasında, AR-GE çalışmalarının rekabette pozitif etki gösterdiği gibi negatif etki de gösterdiği ve bu etkilerin bölgelere göre değiştiği gözlenmiştir. Kamu işlerinde de devlet destekleri bazı bölgelerde rekabeti pozitif yönde etkilerken, bazı bölgelerde negatif yönde etkilemektedir. Hizmet kalitesi ve farklı kalitelerde ürün imkânı sunmak üreticiler için önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu rekabet koşullarının yanı sıra hızla büyüyen sektörün büyüme hızına paralel büyüme gösteren firmaların varlığı da rekabeti zorlayıcı yöndedir. Mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu sektörde fiyat artışlarının ve kar oranlarının düşük miktarlarda seyretmesine neden olmaktadır. Ayrıca, rekabet şartları bölgeler

arasında farklılıklar göstermektedir. İç Anadolu Bölgesi rekabetin en yoğun olduğu bölgedir.

• Sektöre Yeni Girecek Firmaların Tehdidi:

Sektöre yeni giren firmaların piyasada tutunabilmeleri için güçlü bir sermayenin çok da yeterli olmadığı görülmektedir. Bu firmaları ancak ürünlerinde farklılık oluşturarak rekabet avantajı sağlayıp, mevcut firmalara tehdit unsuru oluşturabilirler. Sektördeki köklü firmaların devlet tarafından tercih edilmesinin yanı sıra sektöre yeni girecek firmaların çeşitli politik engellere takılmalarının rekabeti engelleyici bir unsur olduğu görülmektedir. Ayrıca, dağıtım kanallarında köklü firmaların tekelinin olması, sektöre yeni girecek firmaların ürünlerinin dağıtımını için yeterli bağlantıları kurmalarına engel olabilecek bir durum olmadığı ancak çok kolay olmadığı görülmektedir.

• İkame ürün ve Hizmet Tehdidi:

Çimentonun karşısında ikame bir ürünün bulunmaması ve ürünün standart, sektördeki farklılaşmanın az olması sektördeki kalite çalışmalarını olumsuz etkilemektedir. Ancak farklı kalitede ürün sunma imkânı ile hizmet kalitesinin de rekabette bir avantaj olduğu anlaşılmaktadır.

• Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:

Çimento üretimine malzeme tedarik eden firmaların, çimento üretiminde kullanılan malzemelerinin stoklanabilirliği çimento firmalarına karşı önemli bir pazarlık gücü oluşturmaktadır. Hizmet kalitesi çimento üreticilerinin elini güçlendirecek bir kozdur ve farklı kalitelerde ürün imkânı sunan çimento üreticileri sektörde önemli bir avantaja sahiplerdir. Dolayısıyla üretici firmaların tedarikçilerle ortaklık kurmalarının rekabette avantaj getireceği görülmektedir.

• Alıcıların Pazarlık Gücü:

Çimentonun stoklanabilmesi alıcıların pazarlık gücünü artıran bir durumdur. Fakat sektörün alıcısı farklı büyüklükte ve sayıda özel ve tüzel kişilerden

oluşmaktadır. Talebin fazla olması alıcıların pazarlık gücünü azaltmaktadır. Ancak üründeki kalite farklılıklarının ve farklılaştırmanın rekabette önemli bir avantaj olduğu görülmektedir.

6. KAYNAKLAR

1. Güçlü, N., “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 61-85, 2003.
2. Porter, M., “Competitive Strategy”, Free Press, Cilt 2, New York, 1980.
3. Porter, M., “On Competition”, Harvard Business School Publishing, Boston, 2008.
4. Birgönül, M. T., Dikmen, İ., “Türk İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi”, XVI. Türkiye İnşaat Mühendisliği Teknik Kongre ve Sergisi, Ankara, 2001.
5. Mıstıkoğlu, G., Oral (Laptalı), E., “Tuğla Kiremit Sektörünün Rekabet Analizi”, Türkiye İnşaat Mühendisliği XVII. Teknik Kongre ve Sergisi, İstanbul, 2004.
6. Oral (Laptalı), E., “Hazır Beton Sektörünün Rekabet Analizi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay, 2004.
7. Coşkun, R., “Stratejik Endüstri Analizi için Porter’ın Beş Güç Modelinin Kobi’lere Uygulanması: Adapazarı Örneği”, 9 .Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2001.

