

**ULUSLARARASI REKABETÇİLİK ANALİZİNDE  
MICHAEL E. PORTER'İN ELMAS MODELİ  
YAKLAŞIMI: TÜRKİYE'DEKİ BAZI ENDÜSTRİLERDEKİ  
UYGULANABİLİRLİĞİNİN VE SONUÇLARININ  
ARAŞTIRILMASI**

**Koray GÜRPINAR\***

**Mustafa SANDIKÇI\*\***

**Özet**

Porter, 1990 yılında yayınladığı “Ulusların Rekabet Avantajı” isimli kitabında geliştirdiği modeli ile, bazı ulusların “neden” diğerlerine göre belirli sektörlerde daha rekabetçi olduğu sorusuna yanıt vermeye çalışmıştır. Elmas modeli, bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesini gerektirmektedir. Bunlar, ulusal faktör donanımı, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici sektörler ve işletme stratejileridir. Devlet, yani kamu yönetimi, temel değişkeni de elmas modeli’nde dört ana değişkene ilave olarak çoğu zaman göz önüne alınmaktadır. Üstelik Porter’a göre rekabet avantajlarını ülkeler değil ülke içinde faaliyet gösteren işletmeler yaratmaktadır. Elmas modelinin üzerine kurulduğu temel varsayım, “uluslararası ticarete rekabet küresel olabilir, ancak rekabet avantajının kaynağı lokaldir (ulusal koşullardan kaynaklanmaktadır)” biçiminde ifade edilebilir. Bu varsayım çerçevesinde Porter, “bir ulusal sektörün uluslararası pazarlarda avantajlı konuma gelmesini sağlayan lokal koşullar nelerdir” sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Porter, bir endüstri için her bakımdan avantajlı olmanın gerekli olmadığını, ancak çeşitli belirleyicilerde üstün olmanın yeterli olabileceğini öne sürmektedir.

**Abstract**

Porter tried to find out why some nations have a more competitive character than others, through his model that was improved in his book “Competitive Advantage of Nations”, published in 1990. Diamond model insists on the exploration of the four basic elements of a

---

\* Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı M.Y.O.

\*\* Yrd.Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı M.Y.O.

sector, defining the national competition power, related with each other. These are, national factor rigging, demand conditions, related and supported sectors and strategies of properties. Government, as a basic variable is mostly under concern additional to the four main variables of the diamond model. Furthermore, according to Porter, the competitive advantage is performed by the properties, not the country itself. The basic assumption that the diamond model was settled on is that "The competition occurred among international trade may be global, but the source of competitive advantage is local and affected by the domestic conditions." Through this assumption Porter tried to answer the question to find out the local conditions provide a national sector to be advantageous among international markets. Porter claims that it is not necessary for an industry to be advantageous in every respect, but it would be sufficient to be advantageous among different diagnostics.

**Anahtar Kelimeler:** Elmas Modeli, Rekabetçilik, Diamond, Rekabet Gücü.

### 1. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü, görelî olarak bir sektörün diğêr ülkelerin aynı sektörlerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilir. Diğêr bir ifade ile, bir ülkenin ürettiği mallarda diğêr ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir. Porter, ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir. Başka bir ifade ile rekabet gücü, rekabet ortamında güçlü bir pozisyon sağlayacak mamul birimlerinin özellikleridir. Bununla birlikte bu tanım firmadan firmaya değişiklik gösterebilir. Bir kısım işletme rekabet gücünü üretkenlik, birim üretimde meydana gelen katma değerin miktarı ve bunun artma oranı olarak tanımlarken, diğêrleri, alıcıları tüm ürün alternatifleri içinden, kendi ürünlerini tercih etmek konusunda ikna edebilme yeteneği, bazıları ise, üretim yöntemlerindeki sürekli gelişme yeteneği olarak görmektedir (Dinçer, 1998: 189). Rekabet ortamında yaşayan her firma belirli bir rekabet gücüne sahiptir. Rekabet gücü, bir ülkenin uluslararası düzeydeki yapılanma sürecinden kaynaklanan tüm koşullara üretim ve ticaret yapısının kısa zamanda ve etkin bir biçimde bütün teknolojik yenilikleri gözardı etmeden uyarlanması ve bunun sonucu dış dengenin kararlı bir şekilde sürdürülebilme yeteneğidir. Bu konuda bir başka katkı da Landau tarafından yapılmıştır. Landau'ya göre rekabet gücü gelecekteki neslin yaşam düzeyini ve ülkenin büyüme potansiyelini düşürmeden, tam istihdam düzeyine veya tam istihdama yakın bir istihdam düzeyine ulaşarak, ülkede yüksek bir hayat standardı ve makul bir büyüme oranının elde edilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Landau, 1992: 5-6).

Rekabet gücü kavramının genel kabul görmüş herhangi bir tanımının olmadığını belirten Porter, ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir (Reinert, 1994: 2). Literatürde bu konuda en önemli katkı Porter tarafından yapılmıştır. Yalnız Porter rekabet gücü kavramını kullanmamıştır. Bunun yerine rekabet avantajı kavramını kullanmıştır. Porter, rekabet avantajının üç temel kaynağını şu şekilde sıralamaktadır; genel maliyet üstünlüğü stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklaşma stratejisi.

## **2. Rekabet Gücü Standartları**

### **2.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü**

Ülke sınırları içerisindeki firmalar arasındaki ulusal rekabet ile ülke sınırları dışındaki firma ve endüstriler arasındaki uluslararası rekabet arasında birçok fark söz konusudur. Genellikle uluslararası rekabet stratejisinin geliştirilmesinde bu farkların altı çizilir (Porter, 2000: 346).

- Ülkeler arasındaki faktör farklılıkları,
- Yabancı pazardaki farklılıklar,
- Yabancı devletlerin farklı rolleri,
- Hedeflerdeki, kaynaklardaki ve yabancı rakiplerin gözlenmesi ile ilgili yeteneklerdeki farklılıklar.

Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal yada global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Firmanın sahip olduğu beşeri sermaye ve teknoloji düzeyi arttıkça firmanın rekabet gücü de artar, gelecekte sahip olacağı rekabet gücü potansiyeli iyileşir ve bu güç ve potansiyelini koruma ve sürdürme kabiliyeti artar (Aktan ve Vural, 2004: 12). Firmaların değişen teknolojik gelişmeye paralel olarak üretim teknolojilerinde ve Ar-Ge faaliyetlerinde de yeterli çalışmaları yapmaları gerekmektedir (Stonmen, 1983: 212). Bununla birlikte gelişmekte olan ülkeler arasındaki teknolojik açıklar rekabet gücünü etkileyen en önemli unsurlardadır (Pack, 1993: 283).

## 2.2. Endüstriyel Düzeyde Rekabet Gücü

Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine eşit yada daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği yada rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (Markusen, 1992: 8).

## 2.3. Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

Ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücü, makro açıdan bakıldığında, ülke vatandaşlarının reel gelirini ve refahını arttırmak ve belli bir yaşam düzeyini sağlayabilmek olarak tanımlanabilir (Waheeduzzaman ve Ryans, 1996: 12-14). Bir ulusun rekabet gücü, düzenli ve serbest piyasa şartları altında halkın reel gelirini arttırırken, aynı zamanda uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliği olan mal ve hizmetleri üretebilme yeteneği ile doğru orantılıdır. Ulusal rekabet gücünü üç temel faktör etkilemektedir. Bunlar; ülkenin ihracatındaki oluşan şartlar, bu piyasalara mal ve hizmet üretebilme ve satabilme yeteneği, ülke vatandaşlarının reel gelirleri ve yaşam standartlarıdır (Rapkin ve Strand, 1995: 2).

Genel olarak uluslararası rekabet gücü makro ekonomik değişkenlerin istikrarlılığıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda uluslararası rekabetin özellikle fiyat yönünün tespitinde döviz kuru, faiz, enflasyon ve işsizlik oranı gibi değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla mali politikalar, iktisadi yapı, siyasi ve politik istikrarın yanı sıra iktisadi karar birimlerinin davranışları da bir endüstrinin uluslararası piyasadaki rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir (Çoban vd, 2004: 166).

## 3. Rekabet Gücünün Belirleyicileri

### 3.1. Rekabet Gücünü Etkileyen İç Etkenler

Firmaların rekabet stratejilerine ve rekabet gücü araştırmalarına mikro düzeyde bakıldığında, küresel dünya üzerinde rekabet konusunda odaklanılması gereken birimin işletmelerin kendisinin olduğu kaçınılmaz bir gerçek-

tir. Bu yüzden de ülkelerin rekabet gücü ve bu gücü geliştirmeleri konusunda işletmelere yoğunlaşmaları gerekmektedir.

Rekabet gücü ulusal bir kavram olmakla beraber uluslararası düzeyde pazarlarda rekabet içinde bulunan kurum devletler değil, işletmelerdir. Hükümet politikalarının işletmelerin rekabet stratejileri ve rekabet güçlerine büyük bir etkisinin olduğu bilinmektedir (Çivi, 2000: 23). Belirli bir ürünün rekabetçi durumunu sürdürmesi, maliyetlerin düşürülmesine, kalitenin iyileştirilmesine, ve ürünün geliştirilmesine bağlıdır.

### **3.2. Rekabet Gücünü Etkileyen Dış Etkenler**

İşletmelerin ulusal/uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri ve yüksek rekabet gücüne ulaşmaları sadece firma düzeyinde aldıkları tedbirlerle sağlanamaz. Rekabet gücünün artırılması için ulusal düzeyde hükümet politikaları da önem taşımaktadır. Ulusal rekabet gücünün artırılması için her şeyden önce iyi bir devlet yönetimi gereklidir. Ülkelerin temel hedefi, vatandaşların yaşam standartlarının artırılmasıdır. Bu hedef de ancak sahip olunan kaynakların en verimli şekilde üretim sürecine aktarılması ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle rekabet gücü ile verimliliğin yakın ilişkisi olduğu bilinmektedir. Porter rekabetçi üstünlük teorisinde rekabet gücünün oluşmasında verimlilik kavramından hareket edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ülkelerin rekabet güçlerini artırmaları için öncelikle verimliliklerini artırmaları gerekir. Porter ülkenin rekabet gücünün artması için verimlilik artışından elde edilen getirilerin ülke vatandaşlarının yaşam standartlarını arttırmak amacıyla kullanılmasının zorunluluğunu ifade etmektedir (Porter, 1990: 6).

Genel olarak bakıldığında bir ülkenin rekabet gücünü etkileyecek olan makro faktörler Gayri Safi Yurtiçi Hasıla ve büyüklüğü, yıllık büyüme oranı, fiyat istikrarı, gelir dağılımı ve adaletsizliğidir.

### **4. Michael E. Porter Modeli**

Bir işletme faaliyet gösterdiği sektör ortalamasının üzerinde karlar elde etmeyi sürdürüyorsa, o işletme için rakiplerinin üzerinde rekabet avantajına sahiptir denir. Pek çok işletme geliştirme stratejisinin hedefi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır. Rekabet avantajı, maliyet ve farklılık olmak üzere iki temel boyutta açıklanır. 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. Böylece, rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün kâr yaratmasını sağlar. Maliyet ve farklılık avantajları, bir işletmenin maliyet yada farklılık açısından bir lider olarak sektördeki yerini tanımladığından pozisyon avantajları olarak da bilinir. Rekabet avantajı yaklaşımında bir diğer boyut ise kaynak temelli bakıştır. Bu yaklaşıma göre bir işletme, rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarından ve yeteneklerinden faydalanmaktadır. Kaynak temelli bakışa göre, rekabet avantajı geliştirmek için rakiplerinden üstün kaynaklara ve yeteneklere sahip olunmalıdır. Bu üstünlük olmadan, kuruluşların yaptıkları, rakipleri tarafından kolayca kopyalanabilir ve elde edilebilecek rekabet avantajı yok olur. Kaynaklar, maliyet veya farklılık avantajı sağlamaya uygun ve çok az rakibin ulaşabileceği kuruluşa has özelliklerdir. Porter bir kuruluşun rekabet avantajı yaratması ve sürdürülebilmesinde geniş kapsamlı stratejileri tanımlamak için maliyet avantajı, farklılık avantajı ve dar yada geniş pazar odağını kullanmıştır. (Porter, 1990), (Bulu vd, 2004: 2)

Porter'ın ortaya attığı teoride doğal kaynak, sermaye ve işgücü avantajları tek tek ele alınmayıp, rekabet avantajı yaratan tüm faktörler ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları hep birlikte rekabet gücünü yaratan birer unsur olarak ele alınmıştır. Bu yeni yaklaşımda, ürünün dizaynı ve teknolojisi de, faktör avantajı ve ölçek ekonomileri kadar önemli unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Rekabet stratejisinin özünde, firmanın rekabet ettiği diğer firmalar farklı aktivitelerde bulunması yatar. Kısaca, rekabet stratejisi farklı olmak demektir (Altay, 2006: 38).

#### **4.1. Elmas Modeli**

Porter, ülkelerin rekabet güç ve yeteneğini belirlerken dört grup temel değişkenden yola çıkmaktadır. Elmas modeli genel olarak dört ayrı bileşenden ve bu temel faktörlerin altında yer alan çeşitli değişkenlerden oluşmaktadır. Her bir alt değişken sektörlere göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, her bir sektörün alt sektörlerinin değişkenleri de çoğu zaman değişik özelliklerde olabilmektedir. Devlet, yani kamu yönetimi, temel değişkeni de Elmas modeli'nde dört ana değişkene ilave olarak çoğu zaman göz önüne alınmaktadır.

Porter, bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı ve diğerlerinde başarısız olmasının nedenlerini geliştirdiği elmas modeli ile açıklamaktadır. Porter'a göre ülkeler ulusal elmasın en verimli olduğu endüstri ve endüstriyel bölümlerde başarıya ulaşmaktadır. Başarı izole olmuş, dış entegrasyonu başara-

mamış endüstrilerde değil, işletme kümelerinde elde edilmektedir. İşletme kümeleri ise, işletme ve çeşitli kamu ve özel sektör enstitülerinin tedarikçi ve diğer bağlantıları ile birlikte faaliyet gösterdikleri endüstriyel bölgelerdir. Bu kümelerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması. Ülke ve endüstrilerde rekabetçi üstünlükler elde edilme hızını artıracaktır (Porter, 1990: 71).

Ulusal rekabetçi avantajın belirleyici faktörlerini analiz ederken Porter'in (1999) elmas modeli temel alınır. İlk olarak Porter farklı sanayilerin, rekabetçi avantajın farklı kaynaklara sahip olabildiğini farz eder. İkinci olarak bir çok firma global pazarlarda işletilirken, bu işletmeler rekabetçi avantajda yurt içi değişimlerden etkilenmez, çünkü firmalar ürün ve süreç geliştirme ve bunları özel becerilerle tesis etmekte zorunludurlar. Üçüncü olarak, firmalar aşamalı veya hamle yaparak sürekli yenilik yapmalıdırlar. Bunun aracılığı ile de firmalar rekabet avantajını destekler ve kazanç sağlarlar. Bu yüzden rekabetçi ilerlemenin ve yeniliğin incelenmeye ihtiyaç duyulduğu zaman yerel ulusun rolü teşvik yönündedir. Son olarak Porter rekabet edilebilirlik konumunda firmaların yeni pazarlara erken hareket ederek bu pazarlara saldırganca girmeleri buralarda erken rekabetçi avantajlar sağlanması gerektiğini ortaya atmıştır. (Pamuksuz, 2001: 44)

Porter, teknolojik yenilikleri öne çıkararak, uluslararası rekabet avantajlarının dinamik açıklamasını yapmıştır. Endüstri çözümlerinde uluslararası firmalarla ve içinde buldukları ve rekabet ettikleri sektörlerle ilgili araştırmalar yapmıştır. Ona göre, özellikle büyük çokuluslu işletmelerin daha yüksek dereceli ve sürekli rekabetçi avantajlar peşinde koşmaları gerekmektedir. Firmaların uluslararası başarısının kaynaklarını aşağıdaki başlıklarda toplayabiliriz: (Kibritçioğlu, 1998: 66-71)

- Yurtiçi çevre veya yerli konuşlanma noktası,
- Firmaların sürekli olarak kendilerini iyileştirip, değiştirip ve yenileme çalışmaları
- Yurtdışında yapılan dolaysız yatırımlar
- Firmaların izlemiş oldukları küresel stratejiler

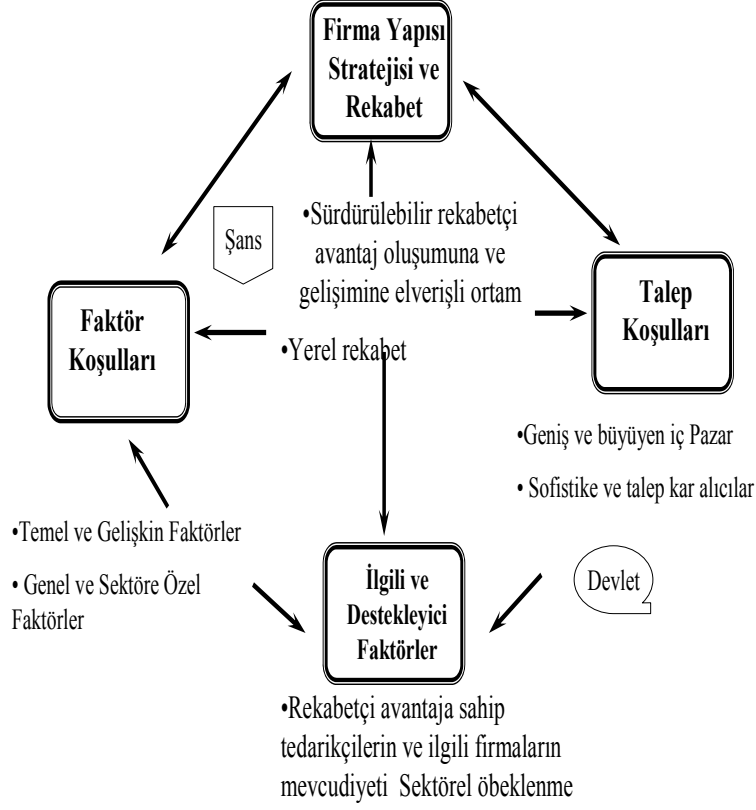
Porter, ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için; elmas modeli adıyla küresel rekabetin açıklayanlarını bir sistem yaklaşımı içinde gerçekleştirmiştir.

Küresel rekabetin dört temel belirleyeni olarak; (Kibritçioğlu, 1998: 66-71) faktör koşulları, talep koşulları, bağlı ve destek endüstriler ve firma stratejisi, endüstriyel yapı ve rekabet bağlantısı içinde ortaya koymuştur.

Bu dörtlünün karşılıklı etkileşimine iki dışsal değişken olarak; Devlet ve uyguladığı politikalar, karşılaşılan fırsatlar ve şanslar eklenmiştir. Bir firmanın yerel veya ulusal başarısı ülkedeki bu dört özellik tarafından biçimlendirilir. Porter, bu sistemi sözü edilen dört değişkenin birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirdikleri bir elmas olarak görmektedir. Porter, sadece bir ya da iki belirleyiciye dayalı bir elmas sistemi ile rekabet avantajının sürdürülemediğini vurgulamaktadır. Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde elmas modelindeki belirleyicilerin tümünün etkileşimlerinin rekabet avantajı yaratmada zorunlu olduğunu, buna karşın her endüstri için her bir boyutta avantajlı olmanın ön koşul olmadığını, ancak çeşitli belirleyicilerde üstün olmanın yarar sağladığını öne sürmektedir. Bu dört belirleyicinin her birinin ulusal rekabet avantajının sağlanmasında çok önemli kriterler olduğunu belirtmekle birlikte, firmalar üzerindeki yatırım ve yenilik yapma baskısının en önemli güdüleyici faktör olduğunu savunmaktadır. (Bakoğlu, 2003: 732)

Porter'a göre elmas modeli ile çizilen ve iş ortamının coğrafi konumunun etkilerine vurgu yapan çerçeve, yalnız ülkeler için değil, ülkeler içindeki değişik bölgeler ve hatta şehirler içinde uygulanabilir niteliktedir. (Öz, 2000: 150)





**Şekil 1: Porter'ın Rekabetçi Elması**

**Kaynak:** Porter, 1990: 127.

Uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde, döviz kuru ve ücret maliyeti gibi fiyat değişkenlerindeki değişmelerin, ülkelerin dış pazarlardaki rekabet gücünü ancak kısa dönemde etkilediği, uzun dönemde ise rekabet gücü ve yeteneği kazandıran en önemli faktörün teknolojik gelişme ve verimlilik artışları olduğu belirlenmiştir (Çiftçi, 2002: 2).

Porter, ülkenin kendisinden kaynaklanan bu dört unsurun ve diğer iki faktörün bir firmanın kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmasında temel rol oynayan unsurlar olduğunu belirtmiştir (Öz, 1999: 510). Porter'ın ortaya attığı teoride doğal kaynak, sermaye ve işgücü avantajları tek tek ele alınmayıp, rekabet avantajı yaratan tüm faktörler ele alınmıştır. Diğer bir ifa-

deyle, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları hep birlikte rekabet gücünü yaratan birer unsur olarak ele alınmıştır. Bu yeni yaklaşımda, ürünün dizaynı ve teknolojisi de, faktör avantajı ve ölçek ekonomileri kadar önemli unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Rekabet stratejisinin özünde, firmanın rekabet ettiği diğer firmalar farklı aktivitelerde bulunması yatar. Kısaca, rekabet stratejisi farklı olmak demektir (Porter, 1996: 64).

#### 4.1.1. Faktör Koşulları

Bir ülke kaynaklar ve teknoloji gibi kendi önemli girdilerini ortaya çıkartılabilir. Aynı zamanda, bölgesel girdi dezavantajları kuruluşları ulusal nispi avantaj oluşturabilecek yeniliğe ve yeni metotlar geliştirmeye zorlar. Girdi koşulları temel değişkeni altında genel olarak, hammadde ve işgücü yer almaktadır. (Barca vd, 2006: 40)

Herhangi bir endüstri, içinde bulunduğu ortamda elverişli faktör koşullarına sahipse başarılı olabilir. Emek, işlenebilir arazi, doğal kaynaklar, sermaye ve altyapı gibi üretim faktörleri herhangi bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan girdilerden ibarettir. Faktör koşulları şu alt gruplara ayrılmaktadır: (Erkan, 2004: 358)

- Beşeri Kaynaklar; İşgücü sayısı, niteliği.
- Fiziki Kaynaklar; Arazi, su, iklim, hammadde, enerji, miktar ve kalitesi.
- Bilgi Kaynakları; Mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi, piyasa bilgisi.
- Sermaye Kaynakları; Yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası.
- Altyapı; Çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumları.

Bu unsurların rekabet avantajı yaratabilmesi için verimliliği artırıcı olarak devreye girmesi gereklidir. Temel (Pasif Faktörler) faktörler firmalar arasındaki ticaretin bir kısmını izah edebilir ve düşük faktör maliyetinin bulunduğu yerlere firmaların yerleşmesini açıklayabilir. Ancak şirket merkezlerinin ve endüstri merkezlerinin yerini açıklayamaz. Bu faktörler doğal madenleri işlemeye yönelik ya da tarıma dayalı alanlarda ve teknoloji ve kalifiye eleman gerekliliğinin fazla olmadığı durumlarda önemli olabilirler. Ancak rekabet avantajı yaratmak için bu unsurların yerine ileri seviyedeki

faktörler (aktif faktörler) kullanılmalıdır. İleri düzeydeki faktörler durumuna getirilmiş uzmanlık, AR-GE, mühendislik becerisi gibi unsurlar bu faktörlere girer. birbirinden ayrılmaktadır. Rekabet avantajı yaratmada daha çok kurumsal olan temel ve genel faktörler yerine; ileri düzeyde ve uzmanlığa dayalı; özel sektöre görev yükleyen faktörler önem kazanıyor. Bu nedenle özel sektörün faktör geliştirme programlarına ihtiyaç vardır. Porter, işgücünün eğitim seviyesi, ülkenin altyapısı ve bu altyapının kalitesini de faktör koşullarında değerlendirmektedir. Ayrıca, eğitim, araştırma ve yenilik yaratarak faktör yaratmanın önemini vurgulamaktadır. (Erkan, 2004: 358)

Çoğu endüstriler için kendine özgü faaliyetler bazı yerlerin seçilişini açıklayabilmesine rağmen bazı yerel bölgeler için de sanayilerinin çoğunda temel olduğunu açıklayamaz. Buna rağmen, temel faktörler sanayi ve tarım endüstrilerine dayanan endüstrilerde değişmeden kalırlar. Ve bunlar genellikle teknoloji beceri gereksinimi olan kendi halindeki endüstrilerde kullanılırlar. İleri faktörler yüksek değerde rekabet avantajı sağlamak için gerekli faktörlerdir. Ürün farklılaştırması, patentli ürün teknolojisi bugün ve bundan sonraki rekabetçi avantajlar için daha önemli olacaktır. Onların bir çok insan ve fiziksel sermayeyi destekleyerek büyük yatırımları talep eder ve bunlarda tipik olarak az bulunur. (Dobkins, 1996: 597).

#### 4.1.2. Talep Koşulları

Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlarda yer alan talepten daha yüksek olduğu zamanlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha önem verirler. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir. Adında da anlaşıldığı gibi talep koşulları, üretilen mal ve/veya hizmete olan talep değişkenlerini ifade etmektedir. Bunlar nitelikli talep, ihracat ve yeni pazar olanakları olarak tanımlanabilmektedir. Çünkü, daha talepkar iç pazar, rekabet avantajı doğurur. Aynı zamanda, güçlü ve değişimleri takip eden pazar, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlar. (Barca vd, 2006: 40)

Porter'a göre talep koşulları ulusal firmalar tarafından gerçekleştirilecek yeniliklerin oranı ve özelliklerini şekillendirmekte, en etkili belirleyicidir. Buna göre rekabet avantajını belirlemede yerel talebin kalitesinin yerel talebin niceliğinden daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Porter, 1998: 86). Ülke içindeki talep koşulları, bir endüstrinin uluslar arası rekabet gücü-

nü olumsuz veya olumlu olarak üç mekanizma ile etkiler. Bunlar: (Aktan, Vural, 2004: 58)

- Yerel talebin kompozisyonu: Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlardaki talepten daha yüksek olduğu zamanlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha önem verirler. Bu ürün ihraç edilmeye başlandığında, rekabet avantajını da beraberinde getirir. Yurt içindeki alıcıların talebi yüksek standartların karşılanmasını gerektiriyorsa bu şirketleri zorlayabilir. İç talebin genişliği ve büyüme kalıbı; iç talepteki tercih yapısının dış piyasalara yansımaya mekanizmaları rekabet avantajı yaratmak açısından talebin niteliği belirleyicidir. Tüketici ihtiyaçlarının firmalarca algılanması bu unsuru belirliyor. Firmanın rekabet avantajı yaratmada, iç talepten kaynaklanan baskılar, dışarıdan gelen baskılardan daha önceliklidir.

Yerel talebin düzenlenmesinin üç karakteristiği rekabetçi avantajı kazanmakta önemli olan özelliğindedir. (Porter, 1998: 87-91)

- Talebin bölünme yapısı ve kısımları: Bu bölüm talebin belirli değişiklikleri için dağıtılmasıdır. Bir ulusun firması, global kısımlarda rekabetçi avantajı kazanmak için daha uygundur. Yerel ulusa ait talebin büyük bir hissesinin olduğunu temsil etmek ancak diğer uluslarda daha az önemli bir hissenin hesabını vermesidir.

- Sofistike olmuş ve talep eden alıcılar: Alıcılar yüksek baskılı koşullarda lokal firmaların nitelikleri ve hizmetleri bakımından kaliteyi sağlamıştır. Alıcılar iklim coğrafyası, standart düzenler, vergilendirme ve norm gibi özel koşulları faktör dezavantajları yüzünden veya ulus yüzünden talep edebilmelidir. Herhangi bir ulusal pazarda tüketicilerin talepleri fazla ise ve bu tüketiciler yerel firmaları ürünün özellikleri, kalitesi ve hizmeti konusunda yüksek standartlara zorluyorsa firmalara rekabet avantajı yaratabilirler.

- İleride gündeme gelecek ihtiyaçları talep eden alıcılar: Eğer yerel ulusa ait alıcıların talepleri gelecekte yaygınlaşacak nitelikteyse firma yine avantajlı bir konumda olacaktır.

- Yerel talebin nicelik olarak büyümesi: Daha talepkar iç pazar, rekabet avantajı doğurur. Yurtiçi talebin büyük olması ülke firmalarını büyük ölçekli faaliyetlere, teknoloji geliştirmeye değişmeye verimliliği arttırmaya yönelik alanlarda yatırım yapmaya teşvik eder. (Porter, 1998: 92-97)

- Yerel Talebin Büyüklüğü: Yerel ulusa ait pazarın büyüklüğü özellikle oluşturulan rekabetçi avantajlarda ölçü veya öğrenim ekonomileri olduğu

zaman faydalı bir şekilde olur. Yerel talep ne kadar büyükse, firmalar yatırım veya yeniden yatırıma o ölçüde fazla yönelebilirler.

○ Bağımsız Alıcıların Sayıları: bağımsız alıcıların sayılarının fazlalığı firmaların yeniliğe ve gelişime açık olmalarına etki etmektedir.

○ Yerel Talebin Büyümesinin Oranı: Yerel talebin büyümesi için yeni teknolojileri benimsemesi bir ulusun ortaya koyduğu yatırımlardan faydalanacak kadar az indirim yapmaktadır.

○ Erken iç talep: Ayrıca erken iç talep uluslar arası talebe ışık tutar.

○ Erken Doygunluk: Erken doyumluk ise firmaları yenilik yapmaya, değişmeye, güncellemeye ve yabancı pazarlara açılmaya zorlamalıdır. Eğer zorlarsa olumlu sonuçlar ortaya çıkar.

• İç talebin uluslararasılaşması: Güçlü ve değişimleri takip eden pazar, bölgesel firmaları küresel değişimleri takibe zorlar. Ulusal rekabet avantajı yaratmada talebin bileşim ve niteliğinin belirlenmesinde; talebin dağılım yapısı; alıcı taleplerinin niteliği (nitelikli talebi karşılama), beklentileri önceden görme ve erken davranmak belirleyici olmaktadır. İç talepten kaynaklanan değişik etkiler birbirini güçlendirerek etkilediği gibi; talep koşulları ayrıca rekabet avantajının genel belirleyicileri olan unsurlar da karşılıklı etkileşim içindedir.

○ Hareketli ya da çok uluslu yerel alıcılar:

○ Yabancı ihtiyaçlar.

Yukarıda sayılan koşulları yerine getiren bir piyasa uluslararası rekabet gücünü büyük ölçüde artırır ve destekler. Ancak, yerel alıcıların talep ve ihtiyaçlarına odaklanmayı teşvik etmeyen büyük bir piyasa durgunluğuna yöneltir. Sonuçta yurtiçi piyasadaki durgunluk, bir süre sonra firmaları dış piyasalara iterek global piyasalarda rekabete zorlar. Talep koşullarını oluşturan üç unsurun rekabet avantajına sağladıkları katkı açısından önem derecelerine bakıldığında; Porter'ın yerel talebin kompozisyonunun rekabet avantajının temelini oluşturduğunu, yerel talebin büyüme oranının yatırım davranışını, zamanlamayı ve motivasyonu etkileyerek söz konusu avantajın büyümesine yardımcı işlevi olabileceğini, yerel talebin uluslararasılaşmasına yol açan ve ulusun ürün ve hizmetlerini yurtdışına iten mekanizmaların ise yerel talebin sağladığı rekabet avantajına üçüncü düzeyde katkıda bulunan etken olduğunu belirttiği dikkati çeker. (Bakoğlu, 2003: 732-733)

#### 4.1.3. Bağlantılı ve Destekleyici Endüstriler

Bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, kuruluşlar maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşar. Bu etki tedarikçiler küresel rekabet yaşadığında ise güçlenir. İlgili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ve ihracatçı bir endüstrinin en önemli temel değişkenini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle bu tür kurum ve kuruluşların varlığı ve faaliyetleri sektör ve/veya sektörlerin rekabetçi gücünü, dolayısı ile, ihracatçılık kabiliyetini çok önemli oranda etkilemektedir. Örneğin, ilgili sivil toplum kuruluşları (STK'lar), bilgi üreten kurumlar vs. hep bu kapsamda yer almaktadır. (Barca vd, 2006: 40)

Bir endüstrideki ulusal avantajın belirleyicisi, uluslararası rekabet gücüne sahip üretici endüstrilerin, yan sanayinin veya destekleyici sanayilerin ülke içinde bulunmasıdır. Bir firmanın uluslararası rekabet avantajı yakalaması ve korumasında, bir firma ile bağlantı içindeki, yan sanayi ve destek endüstriler önemlidir. Gerek girdi temini gerekse yeniliklerin uygulanması ve faaliyetin uluslararası ortama taşınmasında, bağlı ve destek endüstrilerin durumu belirleyicidir. Destek endüstriler; etkin bir destek ağı içinde firmaya etkinlik, hız, önderlik ve maliyet avantajı kazandırır. Bilgi ağı ve kültürel yakınlık sayesinde bağlı ve destek endüstrilerden kaynaklanan uyarıcı etkiler devreye girmektedir. Bağlı ve destek endüstrilere olan ihtiyaç, gelişmiş faktör koşulları ve talep koşullarına paralel olarak geliştiği için; bunun da sistem bütünü içinde düşünülmesi gerekir. Bölgesel destekleyici endüstriler rekabetçi ise, kuruluşlar maliyete etkili ve yenilikçi girdilerin rahatlığını yaşar. Bu etki tedarikçiler küresel rekabet yaşadığında güçlenir. İlgili ve destekleyici endüstriler, bir endüstrinin gelişimi içinde, yerel firmaları da canlandırır. Yani ana endüstri, yerel firmalardan malzeme ve ekipman alır ve yerel firmalara da ürün, malzeme vs. satar. Üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetleri için yerel firmalarla işbirliği yapar. (Erkan, 2004: 358)

#### 4.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet:

Bölgesel koşullar firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, firmalar düşük rekabeti tercih ederler, ancak, bölgesel rekabet firmaları yeniliğe, yani, yeni birşeyler üretmeye ve gelişmeye zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabeti doğurmaktadır. (Barca vd, 2006: 40)

Uluslararası rekabet avantajı yaratmada dördüncü belirleyen, firma faaliyetinin gerçekleştirildiği sektörün yapısal özellikleri ile rekabet durumu ve buna uygun olarak firmanın belirleyeceği stratejiye bağlıdır. Firma stratejisinin belirlediği yönetim ve koordinasyon stili, küresel rekabet için belirleyici olmaktadır. Örgüt kültürü, yakalanan ulusal prestij imaj ile iç rekabetin yarattığı rekabet ortam ve kültürü, küresel rekabet için önemli olmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralayacak olursak: (Bulu vd, 2004: 5)

- Bölgesel şartlar firma stratejilerini etkiler.
- Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılar. Bu açıdan bakıldığında firmalar düşük rekabeti tercih ederler fakat bölgesel rekabet firmaları yeniliğe ve gelişmeye zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabeti doğurur.
- Bölgesel rekabet, firmaları temel avantajlarından öteye gitmeye zorlar.

Yerel rakipler birbirlerini fiyatları aşağı çekme, kaliteyi artırma ve yeni ürünler ve süreçler üretme yönünde zorlarlar. Fiyat rekabetinin yanı sıra teknolojiye dayalı rekabet ulusal avantajın sürdürülebilmesi için gerekli olmaktadır. (Aktan, Vural, 2004: 61)

Bu dört faktörün karşılıklı etkileşimine iki dışsal değişken olarak;

#### **4.1.5. Devlet ve Uyguladığı Politikalar**

Kamunun üzerine düşen görevler ise; geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünlerin önceden tespit edip modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, bölgesel rekabeti engelleyecek doğrudan birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır. Porter (1990), orijinal tezini bir bütün olarak tüm ulusa uygularken, ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmının bölgesel düzeyde gerçekleştiğini fark etmiştir. Böylece, teorileri daha çok bölgelere uygulanmaya başlanmıştır. (Barca vd, 2006: 40)

Devletin rolü ve şans faktörleri de bu dört ana unsuru destekler nitelikte düşünülmektedirler. Porter bir sektörün uluslararası rekabet gücünün gelişiminde devletin rolü'nün önemli fakat dolaylı olduğunu düşünmektedir. Porter'a göre devletin yapması gereken rekabetçi avantajı yaratmaya çalışmak değil, yukarıda açıklanan ve elmas modelinin dört ana bileşenini oluşturan ana unsurlar çerçevesinde sektörü desteklemektir. Devletin bir piyasa tarafı veya piyasa yönlendiricisi olarak devreye girmesi firmaların küresel rekabet

şansını etkiler. Gerek fırsatlar, gerekse devlet politikaları sistem bütünü içinde, yine karşılıklı etkileşim şeklinde, küresel rekabetin belirlenmesinde etkin olur. (Aktan, Vural, 2004: 62)

#### 4.1.6. Karşılaşılan Fırsatlar ve Şanslar

Şans faktörleri ise, kontrol edilemeyen ama yine de sektörü etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak görülmektedir. (Örneğin, savaşlar, doğal afetler, vb.) Küresel rekabetin dolaylı belirleyeni olan fırsatlar genellikle: yenilikler; temel teknolojilerde yenilenmeler (mikrobiyoloji); girdi maliyetlerinde ani değişimler (petrol); finans piyasasındaki değişimler; dünya ve yerel taleplerde dalgalanmalar; dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkarlar. Devletin izlediği politikalar ise pozitif ve negatif etkenler olarak girebilirler. (Aktan, Vural, 2004: 62)

Elmas Modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir. Elmas Modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin yüksek rekabet seviyesi yegane özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olur. Vurgulanması gereken önemli bir husus, modelinin sistemik özelliğidir. Buna göre, rekabet gücünün belirleyicileri olan ana unsurlar birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedirler. Bu özellik, başka ülkelerde bu sistemin aynısının tekrarı oldukça zor olduğundan, rekabet gücünün tüm sistem bileşenlerinin katılımıyla sağlanması durumunda uzun vadede sürdürülebilir olacağı argümanını da beraberinde getirir. (Erkan, 2004: 359)

V) Porter'ın Elmas modelinin Türkiye'deki Uygulamaları ve Sonuçları



**Tablo 1. Türkiye’de Çeşitli Sektörler için Porter’ın Elmas Analizi**

Endüstriler	Elmas Modeli Elemanlarının Rekabetçiliğe Etkileri						Rekabetçilik Analizi	Literatür
	Faktör Koşulları	Talep Koşulları	İlgili ve Destekleyici Endüstriler	Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	Şansın Rolü	Devletin Rolü		
Cam sektörü	Y	O	Y	Y	D	Y	Rekabetçi	ÖZ (1999)
İnşaat sektörü	Y	O	O	Y	Y	D	Rekabetçi	ÖZ (1999)
Deri ve giyim sektörü	D	O	Y	Y	Y	D	Azalan Rekabetçilik	ÖZ (1999)
Otomotiv sektörü	D	D	D	O	O	D	Rekabet Gücü Düşük	ÖZ (1999)
Çelik sektörü	D	O	O	Y	D	O	Rekabetçi	ÖZ (1999)
Mobilya sektörü	Y	O	D	O	--	O	Rekabet Gücü Orta Düzeyde	GÜRPINAR (2007)
Gıda sektörü	O	Y	O	O	--	O	Rekabet Gücü Orta Düzeyde	BULU vd (2007)
Ankara bilişim kümelenmesi	Y	Y	D	Y	D	Y	Rekabetçi	BULU vd (2004)
Elektronik sektörü	O	Y	Y	O	---	D	Rekabet Gücü Orta Düzeyde	BULU vd (2006)
Türk Bilişim Sektörü	O	O	O	D		D	Düşük Rekabet	KALKAN (2006)

Y: YÜKSEK, O: ORTA, D: DÜŞÜK

### Sonuç

Klasik uluslararası ticaret teorileri, nispi avantajların, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği faktör havuzlarında yattığını söylemektedir. Bu faktör havuzları; ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi kavramları içine alır. Porter ise, ulusların kalifiye işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını yaratabileceğini ileri sürer. Porter, ulusal avantajın belirleyici unsurlarını rekabet elması modeli ile açıklamıştır. Porter, bu model ile, firmaların rekabet avantajı geliştirmelerinde etkiye

sahip dört faktörü modeller. Elmasın dört kösesinde “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “firma stratejisi ve rekabet yapısı” ve “ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı” vardır. Porter, bu elmas modelini hangi firma ve endüstrilerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmekte kullanmıştır (Porter, 1990). Elmas Modelindeki her nokta ve elmas modelinin bütünü ulusal nispi avantajlara götürecek dört bileşeni etkiler. Bunlar; kaynaklara ve becerilere erişim; kuruluşun, bu kaynaklarla ve becerilerle hangi fırsatları değerlendireceği kararı; birimlerin hedefleri; kuruluşlar üzerindeki yenilik ve yatırım baskısıdır.

Porter’ın elmas modeli ulusların rekabet gücü araştırmalarında çalışanlar üzerinde yaygın ve önemli bir etki yarattı. Bununla birlikte birçok bakımdan eleştirilerin ve nasıl geliştirilebileceğine ilişkin önerilerin de doğmasına yol açtı. Örneğin, birçok araştırmacı elmas modelinin temel zayıflığının değişkenler arasındaki nedenselliği niceliksel ve deterministik (deterministic) değil, niteliksel ve gevşek (loose) olarak sunması ve dolayısıyla da tahmin gücünün düşük olduğunu ileri sürmektedirler (Grant, 1991; Gray, 1991; Stopford ve Strange, 1991; Greenaway, 1993). Diğer önemli bir eleştiri noktası da, Porter’ın geliştirmiş olduğu elmas modelinin sadece ülke içerisindeki dengelerin üstünde durduğunu ve uluslararası bağlantıları göz ardı etmesine dikkat çekmektedir. Bu eleştiriden hareket ile, çok uluslu işletmelerin dolaylı veya direkt olarak ülkelerin rekabet gücüne etkisini vurgulayarak, Porter’ın tek elmas (single diamond) modelini geliştirerek çifte ve/veya çoklu elmas (double and/or multiple-linked diamond) modelini önermektedirler (Rugman, 1991; Rugman ve Verbeke, 1993; Rugman ve D’Cruz, 1993; Dunnig ve Lundan, 1998). Bunlara göre, Porter tek elmas fikrinde bir firmanın karşılaştırmalı üstünlüklerinin onun yerel ekonomik çevresinin bir fonksiyonu olduğunu savunduğunu, ancak dünya ekonomisinde artan yapısal entegrasyonun coğrafi kapsamı genişlettiği ve dolayısıyla özellikle küçük ülkelerin elmaslarını ilişkili oldukları diğer ülkelerin (örneğin, Avrupa Birliği, ABD, Japonya) elmaslarını da kapsamaya gerekmektedir. Bu ve benzeri eleştirilere rağmen Porter’ın elmas modeli ulusal bir sektörün uluslararası ticarete kazandığı rekabet gücünün arkasındaki nedenleri araştırmaya ve genel çıkarımlar yapmaya elverişli görünmektedir (Penttinen, 1994; Öz, 1999). Son yıllarda mikro (işletme) ve makro (ülke) bakış açısı arasında yer alan sektörel düzeyde araştırmalar yapmada bir artış gözlemlenmektedir. Sektörel düzeyde rekabet gücü olgusunu ele almak, uluslararası pazarlarda belli bir sektörün arkasındaki ulusal dinamikleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu tek tek firmanın kaynak ve kabiliyetlerinin veya rekabet stratejilerinin incelenerek ortaya çıkarılabilecek

rekabet gücünden farklıdır. Sektörel rekabet gücü araştırmasında ana sorun, rekabet gücünün, sektörü oluşturan bir grup firma için araştırılmasıdır. Bu da uluslararası pazarlarda üstün performans gösteren söz konusu grup firmanın ortak paydası olan “aynı ulusal koşulların incelenmesini” gerektirmektedir. Bu bağlamda ortaya konan sektörel araştırmalar için en fazla Porter’ın geliştirdiği ve “elmas modeli” adını verdiği açıklama çerçevesi kullanılmaktadır. Porter’ın elmas modeli referans alınarak yapılan çalışmalar, ulusal pazarda artan talep ve talebin giderek daha fazla sofistike olması, nitelikli iş gücü ve firmaların dışa açılma stratejilerinin Türkiye’nin belli başlı sektörlerinde uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmesinde önemli bir rol oynadıkları düşünülmektedir (Gürpınar, 2007; Gürpınar ve Barca, 2007).

### Kaynakça

- Aktan, C.C., Vural, Y.İ., 2004, *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, TİSK yayınları, Rekabet Dizisi: 2, Yayın no: 254, Ankara, Aralık.
- Aktan, C. C., Vural, Y. İ., 2004, *Rekabet Gücü ve Türkiye*, TİSK yayınları, Rekabet Dizisi: 3, Yayın no: 255, Ankara, Aralık.
- Altay, B., 2006, *Avrupa Birliği’nde Rekabet Politikaları, Türkiye Ve Avrupa Birliği’nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, yayınlanmamış doktora tezi, Mayıs, Afyon.
- Bakoğlu, R., 2003, *Talep Yapısı ve Koşullarının Ulusal Rekabet Avantajına Yansımaları: Türkiye’de Erkek Gömleği Segmenti Örneği*, A.K.Ü, İ.İ.B.F, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan Bildiri, 22-24 Mayıs, Afyon.
- Barca, M., vd., 2006, *Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve İhracatta Aranan Kriterler / Karşılaşılan Engeller*, İ.T.O, projesi.
- Bulu, M., Eraslan, İ.H., Şahin Ö., 2004, *Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Bulu, M., Eraslan, İ. Kaya, H., 2006, “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 5 Sayı: 9 Bahar 2006/1
- Bulu, M., vd., “Türk Gıda Sektörünün Uluslar Arası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, *A.K.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 9, sayı.1, Haziran: 2007. Afyon.
- Çiftçi, H., 2002, *Rekabetin Gücü V: Diamond Modeli*, Alkım Yayın, Activeline Gazetesi no: 25
- Çivi, E., 2000, *Uluslar arası Rekabet Gücü: Yükselen Ekonomilerin İhracat Rekabet Gücü ve Türkiye Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi, SBE. İşletme ABD. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa.

- Çoban, O., Çoban, S., 2004, "Globalleşme Endeksiyle Türkiye'nin Rekabet Gücünün Ölçülmesi: Ab Ülkeleriyle Bir Karşılaştırma, 1970-2001", *Manas Üniversitesi, SBE. Dergisi*: 10, 2004. KTMÜ yayınları: 53 dizi: 14
- Dunnig H., J., Lundan, M., S., 1998, "The Geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric.", *International Business Review* 7.
- Dobkins, I. H., 1996, Location, innovation and trade: The role of localization and nation-based externalities, *Regional Science and Urban Economics*, Volume 26, Issue 6.
- Erkan, H., Erkan, C., 2004, *Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. 25-26, Kasım, Eskişehir.
- Grant, R.M., 1991, Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment, *Strategic Management Journal*, 12.
- Gray, H. P., (1991), International Competitiveness: A Review Article, *The International Trade Journal*, 5: 503-17.
- Greenaway, D., (1993), The Competitive Advantage of Nations, *Kyklos*, 46 (1): 145-6.
- Gürpınar, Koray ve Mehmet Barca, 2007, "Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri" *Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*.
- Gürpınar, Koray, 2007, " Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma" A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Afyon.
- Kalkan, B.A., 2006, *Türk Bilişim Sektörü'nün Elmas Modeli İle Rekabetçilik Analizi*, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul, Mayıs.
- Kibritçioğlu, A., 1998, "Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı", *Futures Technologies Dergisi*, 48 (Mart).
- Landau, R., 1992, Technology, capital, formation and U.S. competitiveness, ed. *Competitiveness review*, vol.: 1.
- Markusen, J. R., 1992, Productivity, Competitiveness, Trade performance and real Income: the Nexus Among Four Concepts, *Minister of Supply and Services*, Canada
- Öz, Ö., 1999, The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey, *Assessing Porter's Framework for National Advantage*: Ankara.
- Öz, Ö., 2000, "Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E. Porter'in son Çalışmalarının Bir Değerlendirilmesi", Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Pamuksuz, K.M., 2001 Competitiveness of the Turkish White Goods Industry An Application of Porter's Diamond Model. Middle East Technical University, December, Ankara.
- Pettinen, R., (1994), Summary of Critique on Porter's Diamond Model, Discussion Papers No. 462, Hesinki: The Research Institute of the Finnish Economy.
- Porter, M. E., 1996, What is Strategy?, *Harvard Bussines Review*, (November-December), s.61-78
- Porter, M., E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998.)

- Porter, M., E., 1998, *The Competitive Advantage of Nations*, (With a new introduction), Hampshire: MacMillan Business.
- Rapkin, D. P., ve Strand, J. R., 1995, Competitiveness: Useful Concept, Political Slogan, or Dangerous Obsession, *National Competitiveness in A Global Economy*, Ed.: Rapkin, D.P., ve Avery, W. P., London
- Reinert, E. S., 1994, Competitiveness and Its Predecessors – a 500-year cross- National Perspective, *Business History Conference Papers*, STEP Report No: R-03, Williamsburg - Virginia.
- Rugman, M., A., Verbeke, A., 1993, How to operationalize Porter's Diamond of International Competitiveness, *The international executive* (1986-1998); Jul/Aug., 35, 4
- Rugman, A.M., ve D'Cruz, J. R., 1993, The Double Diamond Model Of International Competitiveness: The Canadian Experience, *Management International Review*, Vol: 33
- Stoneman, P., 1983, *The Economic Analysis of Technological Change*, Oxford University Press, New York
- Stopford, J. M. ve Strange, S., (1991), *Rival States, Rival Firms: ompetition for World Shares Market*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Waheeduzzaman, M., Ryans, J. K., 1996, *Definition, Perspective, and Understanding of International Competitiveness: A Quest For a Common Ground*, *Competitiveness Review*, Volume: 6-2