



SSAD

Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

ISSN 2587-2621

Volume 8 Issue 3, November 2024

sisaddergi@gmail.com

Makale Türü/Article Type: Araştırma/Research

Makale Gönderim Tarihi/Received Date: 10.07.2024

Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 04.11.2024

DOI: 10.30692/sisad.1510702

**TARIMSAL GIDA İŞLEME MAKİNELERİ İŞLETMELERİNDE
ULUSLARARASI REKABET STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA**

A Qualitative Study on The Assessment of International Competitiveness Strategies in Agricultural Food Processing Machinery Companies

Esra TAŐCI ACAR

Ege Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Alanı Doktora Öğrencisi

ORCID ID: 0000-0001-7456-4528

estasci@yandex.com

İpek KAZANÇOĞLU

Prof. Dr.

Ege Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İŞletme Bölümü

ORCID ID: 0000-0001-8251-5451

ipek.savasci@ege.edu.tr

Atf/Citation: Esra TaŐci Acar ve İpek Kazançoğlu (2024), "Tarımsal Gıda İŞleme Makineleri İŞletmelerinde Uluslararası Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma", *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.8, S.3 Kasım 2024, s.491-523.

Öz: Tarımsal gıda işleme makineleri sektörü, tarımsal ürünleri işleyerek katma değerli ürünlere dönüŐtiren önemli bir alandır. COVID-19 pandemisi ve Rusya-Ukrayna savaşı, gıda güvenliği ve tedarik zincirlerinde ortaya çıkan sorunlarla birlikte bu sektörü derinden etkilemiŐtir. Türkiye, buğday gibi temel gıda ürünlerinde yüksek üretim kapasitesi sayesinde stratejik bir konuma gelmiş; bu durum, gıda işleme makineleri üretimini ve tesis kurulumunu daha da kritik hale getirmiştir. Özellikle Çorum ve Konya illeri, tarımsal gıda işleme makineleri üretiminde öne çıkmaktadır. Çorum, buğday işleme konusunda uzmanlaŐmıŐtır. Bu çalışmanın amacı, tarımsal gıda işleme makineleri sektöründeki işletmelerin uluslararası rekabet stratejilerini ve karşılaştıkları sorunları incelemektir. Çalışma kapsamında Çorum'da faaliyet gösteren 10 işletme ile derinlemesine görüşmeler yapılmıŐ, içerik analizi

yöntemiyle veriler değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları, yerel rekabet koşulları ve ilin sunduğu sektörel avantajların işletmelerin uluslararası rekabette başarılı olmasında önemli rol oynadığını göstermektedir. İşletmelerin benimsediği stratejiler ve çevresel faktörlerin rekabet gücü üzerindeki etkileri analiz edilerek, sektöre yönelik stratejik öneriler sunulmuştur. Bu çalışmanın sektördeki gelişmeleri anlamak için değerli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Stratejileri, Tarımsal Gıda İşleme Makineleri, Çorum İli

Abstract: The agricultural food processing machinery sector is a crucial field that transforms agricultural products into value-added products using various technologies. The COVID-19 pandemic and the Russia-Ukraine war have deeply impacted this sector, highlighting issues in food security and supply chains. Due to Turkey's significant production capacity in staple foods like wheat, it has assumed a strategic position, making the production of food processing machinery and facility establishment even more critical. In particular, the provinces of Çorum and Konya stand out in this field, with Çorum specializing in wheat processing. The objective of this study is to examine the international competition strategies and challenges faced by businesses in the agricultural food processing machinery sector. In this context, in-depth interviews were conducted with 10 businesses operating in Çorum, and the data were analyzed using content analysis. The findings indicate that local competitive conditions and sectoral advantages provided by the province play a significant role in the success of businesses in the international arena. The study analyzes the strategies adopted by these businesses and the impact of environmental factors on their competitive strength, presenting strategic recommendations for the sector. This research is expected to serve as a valuable resource for understanding developments within the industry.

Keywords: Competitive Strategies, Agricultural Food Processing Machinery, Çorum.

GİRİŞ

Tarımsal gıda işleme makineleri sektörü, tarımdan endüstriyel üretime uzanan geniş bir ekonomik etki yaratmaktadır. Gıda işleme, gıdaların tüketime uygun hale getirilmesi için çeşitli yöntemlerin kullanıldığı bir süreçtir. Bu süreçte kullanılan tüm makine ve ekipmanlar, gıda işleme makineleri olarak adlandırılmaktadır (Singh vd., 2012). Tarımsal gıda işleme makineleri, tarımsal ürünleri işlemek, paketlemek, depolamak ve taşımak için farklı teknolojileri bir araya getiren önemli araçlardır.

2020 yılında ortaya çıkan ve hala etkilerini sürdüren Covid-19 pandemisinin yanı sıra, ulusal ve uluslararası seviyede yaşanan ekonomik, politik ve siyasal krizler, dünyayı büyük bir krizin eşiğine getirmiş ve çeşitli alanlarda önemli değişimlere yol açmıştır. Hızla artan dünya nüfusu, doğal kaynakların tükenmesi, tüketim talebindeki artış, ekolojik dengenin bozulması, küresel ısınma ve iklim değişikliği gibi faktörler de gelecekteki olası krizlerin habercisi olarak öne çıkmaktadır (Boz ve İrmış, 2023). Covid-19 pandemisi ve Rusya-Ukrayna savaşı, ekonomide enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar ve tarımsal dış ticarete arz sorunları oluşturmuştur. Bu çevresel faktörler, gıda işleme makineleri endüstrisinde de yavaşlamaları beraberinde getirmiştir (Bakan, 2022). Dünya genelinde gıdaya erişim zorlaşmış ve birçok ülke kendi gıda güvenliklerini sağlama konusunda daha korumacı politikalara geçmiştir. Bu durum, buğday fiyatlarında artışa neden olmuş ve bazı büyük üreticiler ihracatı kısıtlama yoluna gitmiştir (Karakoç ve Manga, 2022). Bu durum, gıda işleme makineleri endüstrisindeki faaliyetlerini de etkileyerek bu sektörün savaş ve pandemi kaynaklı ekonomik zorluklardan nasibini almasına yol açmıştır. Bunun yanı sıra Covid-19, gıda güvenliği, gıda hijyeni, yeni nesil teknolojilerin kullanımı ve döngüsel ekonomi gibi kavramların da ön plana çıkmasını sağlamıştır (Aslan vd., 2023).

Yabancı literatürde Najib ve Kiminami (2011), gıda işleme endüstrisinde rekabet stratejileri araştırılmıştır. Türk literatüründe, Karadeniz ve Kulaksız (2018) tarafından Türk tarımsal gıda işleme makineleri sektörünün rekabet gücü kümeleme modeli değerlendirilerek incelenmiştir. Ancak bu iki çalışmada da Porter'ın rekabet stratejilerine dayandırılarak gıda işleme makineleri sektörünün rekabet gücü değerlendirilmemiştir. Dolayısıyla, bu nitel çalışma ile Porter'ın rekabet stratejilerine dayandırılarak tarımsal gıda işleme makineleri sektörü incelenerek, sektöre özel katkılar sunmaktadır.

Gıda üretimi grubunda kendi kendine yeten dünyada sayılı olan ülkeler arasında yer alan Türkiye için gıda işleme makineleri sektörü önemli bir yere sahiptir (Ağır ve Topak, 2023). Türkiye’de gıda sektöründeki artan iç talep ile birlikte tarıma dayalı sektörler de gelişmiş ve çeşitli yatırımların cazibe merkezi olmuştur (Vardin ve Yılmaz, 2012). Buğday, Türkiye için stratejik bir üründür. Son yıllarda iklimde yaşanan kuraklık, mazot ve gübre fiyatlarındaki artışlar, Covid-19’un etkisiyle üretimde düşüş yaşanmaktadır. Buğday talebi artarken üretim azalmış, bu da Türkiye’nin buğday ithalatına bağımlılığı arttırmıştır (Akpamuk, 2022). Buğday üretimindeki dalgalanmaların doğrudan etkilediği gıda işleme makineleri sektörünün geleceği, Türkiye’nin buğday üretimini artırmaya ve gıda işleme sektöründe katma değerli ürünlere odaklanmaya yönelik stratejik adımlara bağlıdır (Gedik, 2023).

Türkiye’de yer alan tarımsal gıda işleme makineleri işletmeleri genellikle büyük şehirlerde yoğunlaşmış ve Ar-Ge’ye odaklanarak daha modern makineler üretmeye çalışmışlardır (Şahin ve Sayaslan, 2023). Bu bağlamda, Çorum, Türkiye’nin önemli bir tarım merkezi olması ve buğday üretiminde ön sıralarda yer alması nedeniyle, gıda işleme makineleri sektöründe önemli bir potansiyele sahiptir. Çorum ili gıda işleme makineleri sektörü, Ar-Ge çalışmalarının yanı sıra, ihracata da odaklanmaktadır. Çorumlu üreticiler, ürünlerini yurt dışı pazarlara ihraç ederek, sektörde rekabet gücünü artırmaktadır. Çorumlu üreticilerin potansiyellerini harekete geçirmesi için Ar-Ge çalışmalarına ve ihracata yönelik faaliyetlerine devam etmesi gerekmektedir (Çorum Ticaret ve Sanayi Odası, 2023).

Çalışmanın birinci bölümünde, tarımsal gıda işleme makineleri sektörünün genel durumu ve uluslararası rekabet stratejileri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise, uygulama olarak Çorum İli’nde faaliyet gösteren tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe yer alan işletmelerin rekabet stratejileri incelenmiştir. Bu kapsamda, işletmelerin maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri çerçevesinde nasıl bir yol izledikleri ve bu stratejileri uygulamalarındaki temel unsurlar araştırılmıştır. Ayrıca, işletmelerin rekabet gücünü artırmak için kullandıkları stratejilerin etkinliği, işletmelerin yapısı, ihracat kapasiteleri ve pazarlama faaliyetleri detaylı olarak analiz edilmiştir. Son bölümde, işletmelerin ihracatta karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklara yönelik rekabet stratejileri dikkate alınarak çözüm önerileri de tartışılmıştır.

Çalışmanın alanyazına sunacağı katkı, tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe uluslararası rekabet stratejilerine dair literatüre özgün veriler sağlanmasıyla öne çıkmaktadır. Özellikle Çorum ilinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejileri üzerine yapılan detaylı inceleme, bu bölgeye özgü sektörel dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Daha önceki çalışmalar genellikle sektörün genel durumu üzerine yoğunlaşırken, bu araştırma işletme bazında derinlemesine görüşmeler yoluyla rekabet stratejilerinin uygulanabilirliğini ve etkinliğini analiz etmektedir.

Bu yönüyle, çalışma hem mikro düzeyde işletme stratejilerine ışık tutmakta, hem de maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri gibi rekabet stratejilerinin ihracat başarısına etkisini bölgesel bir bağlamda ele almaktadır. Ayrıca, önceki çalışmalardan farklı olarak, ihracatta karşılaşılan zorluklara yönelik çözüm önerileri, sektördeki uygulayıcılar için somut ve uygulanabilir stratejiler sunmaktadır. Çalışmanın sunduğu bu bütüncül bakış açısı, literatürdeki boşlukları dolduracak nitelikte olup, gelecekteki araştırmalara da rehberlik edebilecek yeni bir perspektif kazandırmaktadır.

Tarımsal Gıda İşleme Makinelerinde Sektörün Genel Durumu

Gıda işleme makineleri pazarı, COVID-19 pandemisi kaynaklı geçici bir düşüşün ardından istikrarlı bir büyüme trendine girmiştir. 2022 yılında 61,6 milyar ABD doları olan pazar büyüklüğünün, 2032 yılına kadar 89,205 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir (Market Research Future, 2024). Gıda işleme makineleri sektöründe küresel ekonomik büyüme, gıda tüketiminin artması, yaşanan teknolojik gelişmeler ve bölgesel farklılıklara bağlı olarak

büyüme ile sektöre olan yatırımların artması öngörülmektedir (Cognitive Market Research, 2024).

Dünyada gıda işleme makineleri sektörü Asya Pasifik ülkelerinde artan üretici sayısı bakımından hızlı bir büyüme sergilemektedir (Mahadevan vd., 2023). Avrupa bölgesinde, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerdeki farklı nüfus kesimleri arasında hazır tüketim gıda ürünlerine yönelik artan tercih nedeniyle, pazarın şekillendirilmesi ve oluşan güçlü ağların pazarda yeni fırsatlar sunması beklenmektedir. İtalya ve Hindistan'da büyük ölçekli gıda işleme tesis projeleri hayata geçmiş ve bu durum ülkelerin rekabet gücünü arttırmıştır (Food and Agriculture Organization ve United Nations International Children's Emergency Fund, 2023). Kuzey Amerika ve Kanada gibi ülkelerdeki yiyecek ve içecek işleme tesislerinin büyük varlığı nedeniyle, gıda işleme makineleri pazarında güçlü bir büyüme olması öngörülmektedir (KPMG Türkiye, 2022). Orta Doğu ve Afrika, Latin Amerika gibi dünyanın diğer bölgelerde ise önümüzdeki yıllarda pazarda ılımlı bir büyüme beklenmektedir (Gül ve Hayat, 2022).

Uluslararası Ticaret Merkezi'nin 2022 yılı verilerine göre, tarımsal gıda işleme makineleri sektörünün 84.37 GTİP-Tohumları temizleme, ayırma, öğütme, işleme makine ve cihazları kodu üzerinden küresel ithalat ve ihracat rakamları incelendiğinde toplam dünya ithalatı 2,359,403 milyar ABD dolar ile toplam dünya ihracatı 2,248,250 milyar ABD dolar seviyesindedir. Dünya ithalatında en fazla paya sahip ilk 10 ülke arasında Hindistan birinci, Amerika ise ikinci sırada yer almaktadır. Küresel ihracat sıralamasında ise ilk 10'da Çin birinci, Türkiye ise ikinci sırada bulunmaktadır.

Türkiye, kendi kendine yetebilen nadir ülkelerden biri olarak gıda işleme makineleri sektöründe önemli bir yere sahiptir (Ağır ve Topak, 2023). Türkiye'nin 2022 yılı için toplam ithalat değeri 37.644 milyon ABD dolarıdır; toplam ihracat değeri ise 271.408 milyon ABD dolarıdır. Özellikle, 1990'ların ortasından itibaren AB ile ticaretin gelişmesi ve gıda güvenliği kavramının önem kazanmasıyla sektörde önemli yatırımlar yapılmıştır (Güneş vd., 2015). Sektör, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Balkanlar ve Orta Asya'da modern bir konuma ulaşmıştır (Sarıçoban vd., 2017). Güneydoğu Anadolu Projesi'nin (GAP) tamamlanmasıyla, gıda işleme makineleri ve ekipmanı sanayisinin gelişmesi beklenmektedir. GAP, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ni tarımsal üretime dayalı bir ihracat merkezi yapmayı hedeflemektedir (Şaşmaz, 2023). Projenin hedeflerinden biri, sulanan arazi miktarını 183 bin hektardan 1,7 milyon hektara çıkarmaktır. Bu da ürün çeşitliliği ve miktarında ciddi artışlar sağlayacaktır. Türk gıda işleme makineleri sanayisinin kapasite, kalite ve ürün çeşitliliğini artırarak, Türk makine sanayisinin ana sektörleri arasında önem kazanması beklenmektedir (GAP Bölge Kalkınma İdaresi, 2022).

Çorum ili, Türkiye'de tarımsal gıda işleme makinaları üretiminin merkezlerinden biridir. Tarım sektörü ilin en önemli gelir kaynağıdır. Bu sektöre, tarım faaliyetlerini destekleyen ve verimliliği artıran araçlar ve ekipmanlar sağlayarak ilin tarım potansiyelini daha da geliştirmektedir. Çorum ilinde, un ve yem makinelerinin üretimi 1960'lı yıllarda başlamıştır. İlk etapta yolun kenarındaki un değirmenleri ile başlayan sektör, bireysel çabalara dayanarak il merkezlerindeki fabrikalara dönüşmüştür. Karadeniz'i Ankara'ya bağlayan bu geçiş bölgesinde yer alan Çorum, hem tarım hem de sanayi açısından gelişmiştir (Şahin, 2001). Çorum ilinde yetiştirilen buğdayın kaliteli olması, devlet tarafından sektöre verilen çeşitli teşvikler ile un ve yem tesisleri kendilerini geliştirmiş ve büyümüştür. Başlangıçta temel makinelerin revizyonu ve imalatıyla başlayan süreç, zamanla anahtar teslim un ve yem tesisleri kurulumuna kadar ilerlemiştir (Yılmaz, 2019). Çorum ili, tarımsal gıda işleme makineleri üretimi ve satışıyla bölgesel kalkınmaya bir katkıda bulunmaktadır. Sektör, ilin ekonomik ve sosyal kalkınmasına liderlik ederek bölgesel düzeyde sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmektedir. Sektördeki firmaların uluslararası pazarlara açılması ve rekabet güçlerinin artırılması amacıyla proje bazlı destek programları uygulanmıştır (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2012). Sektörün bölgesel ekosistemi içerisinde 3 çeşit işletme bulunmaktadır (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2012):

- **Anahtar Teslim Tesis Kurucuları:** Bu işletmeler, fizibilite analizinden başlayarak tesisin anahtar teslim kurulmasına kadar olan tüm süreci yönetirler. Süreç, teknik bilgi, yapısal ve mühendislik ihtiyaçlarının belirlenmesi, taşeronlarla ilişkilerin yönetimi, eğitim ve satış sonrası servis hizmetlerini kapsamaktadır.
- **Makine Üreticileri:** Gıda değirmenleri için tamir edilebilir yedek parçalar üretirler ve anahtar teslim üretim yapan firmalara makine, ekipman ve aksesuar temin etmektedirler.
- **Taşeronlar:** İnşaat firmaları, yerinde kurulum yapan yükleniciler, makine ve ekipman tedarikçileri olarak, anahtar teslim tesis kuran ve yedek parça üreten işletmelere hizmet ve ekipman sağlamaktadırlar.

Birleşmiş Milletler tarafından oluşturulan ve OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkelerinin tamamı tarafından kabul edilen Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sınıflandırılmasına (ISIC - International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) ve Avrupa Birliği tarafından hazırlanan Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflandırması (NACE-Statistical Classification of Economic Activities in The European Community) ile uyumlu olarak, gıda işleme makineleri sektörünün NACE Rev.3 Koduna göre 29.25 kodu altında, 2023 yılında Çorum'dan 32 milyon yaklaşık milyon ABD doları değerinde ihracat gerçekleştirilmiştir (TÜİK, 2024). TÜİK 2024 verilerine göre, Çorum ilinin 2021 yılı toplam gıda işleme makineleri sektörü 45 milyon ABD doları iken, 2022 yılı ihracat değeri yaklaşık 54 milyon ABD doları seviyelerindedir. Özellikle TR83 Bölgesinde ağırlıklı olarak gıda makineleri alt sektöründe yapılan il Çorum'dur. Tarımsal gıda işleme makineleri sektörü, aynı zamanda, istihdamın artmasına ve ekonomik büyümeye de katkı sağlamaktadır. Çorum Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre, Çorum'da 480 firma bulunmaktadır. Bu firmaların yaklaşık %30'u makine sektöründe faaliyet göstermektedir. Tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe çalışan firma sayısı ise 61'dir. Bu sektör, yaklaşık 2.000 kişiye istihdam sağlamaktadır. Türkiye genelinde anahtar teslim un ve yem tesisleri ile bu tesislere makine ve aksesuar üreten işletmeler arasında en büyük iki firma Çorum'da yer almaktadır (Güven ve Kaygın, 2013; Ak, 2021). Bu durum, Çorum'u bu sektör altında Türkiye'nin en büyük tarım makinesi ihracatçılarından biri durumuna getirmektedir. Bu firmalar, dünya sıralamasında ilk beş arasında yer almakla birlikte, Türkiye'nin ilk 1.000 ihracatçı firması arasında da bulunmaktadır. Çorum'daki firmalar, kaliteli üretime odaklanmış ve bu standardı koruma konusunda taviz vermeyen bir yaklaşıma sahiptir. Sektör, Çorum ilinde bina inşaatından makinelerin montajına, elektrik ve otomasyon sistemlerinden silo montajına, ürün taşıma ve havalandırma sistemlerinin kurulumundan tesisin işletilmesine kadar tüm süreçleri kapsayan hizmetler sunmaktadır (Vardin ve Yılmaz, 2012).

Porter Genel Rekabet Stratejileri

Küreselleşme, teknolojik yenilikler, ürünlerin yaşam döngülerindeki azalma ve müşterilerin değişen ihtiyaçları nedeniyle günümüz iş ortamı hızla değişmektedir ve tahmin edilmesi zor bir hale getirmektedir (Amini ve Rahmani, 2023). Küreselleşmenin getirdiği artan rekabet, pandemi ve Rusya-Ukrayna savaşının neden olduğu ekonomik krizle karşı karşıya kalan işletmeler, stratejik planlama, karar alma ve uygulama süreçlerini daha dikkatli yönetmek zorunda kalmışlardır (Smith ve Johnson, 2023). Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmek ve bu ortama başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri için değişimleri izleyip, öngörüler geliştirmeleri gerekmektedir (Mirzayeva ve Türkay, 2016).

Rekabet konusunda en kapsamlı çalışmaları gerçekleştiren Porter rekabeti, 'genişletilmiş çekişme' olarak adlandırmaktadır (Karakoç ve Aykan, 2023). Rekabet, işletmelerin tüketicilerin taleplerini karşılamak ve dikkatlerini çekmek adına birbirleriyle yarış içinde oldukları bir süreç olarak görülmektedir (Alpaslan, 2015). Kotler ve Armstrong (2021), rekabeti, müşteri değeri yaratma ve sunma konusunda üstün olma mücadelesi olarak tanımlamaktadır. Rekabet edebilmek için öncelikle rakiplerin tanınması ile onların hangi pazarların hedeflendiğini bilmek

çok önemlidir. Rakip analizi, işletmelerin rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini, stratejilerini ve hedeflerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Aaker, 2017). Aynı zamanda, müşteri isteklerinin anlaşılması, fiyatlandırmanın değerlendirilmesinde belirleyici bir rol oynarken ve ürün ya da hizmetlerin sunumunda kilit bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Öztürk ve Tan, 2018).

Porter'a (1980) göre rekabet stratejileri, bir işletmenin rakiplerine kıyasla üstünlük sağlamak amacıyla, faaliyetlerini bilinçli bir şekilde farklılaştırmasıdır. Bu stratejiler, bir işletmenin pazardaki konumunu belirlemek ve rakiplerinden farklılaşmak için hangi faaliyetleri nasıl gerçekleştireceğini belirlemektedir. Rekabet stratejileri, işletmelerin konumunu rakiplerinden farklılaştırma amacını taşır. İşletmeler, pazardaki yerlerini belirlemek için rakiplerinden farklı olarak hangi faaliyetleri gerçekleştireceklerine ve bu faaliyetleri nasıl gerçekleştireceklerine karar vermelidirler. Bu stratejiler, müşterilere değer ve rekabet avantajı sağlamak üzere tasarlanmalıdır (Porter, 1985). İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, pazardaki fırsatlar ve tehditler dikkate alınarak geliştirilen rekabet stratejileri, işletme politikaları ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu stratejiler, işletmenin genel stratejilerinin etkisi altında şekillenmekte ve yönlendirilmektedir. Ayrıca, bu stratejiler, işletmenin rakiplerine kıyasla hangi konumda olduğuna dair bir bakış açısı sunmaktadır (Barney, 1991).

Porter'ın genel stratejisi, rekabetçi stratejiyi belirlemeye ve sürdürmeye yardımcı olan bir teoridir. Porter'a (1980) göre, işletmelerin 'Sürdürülebilir Rekabet Avantajlarına' ulaşabilmesinin üç temel yolu vardır: maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Bu genel rekabet stratejileri, bir işletmenin sektördeki farklı güçlerin olduğu durumlarla başa çıkmasına ve diğerlerinden daha iyi performans göstermesine yardımcı olabilmektedir (Laxamana, 2023). Bu stratejiler, aynı zamanda rekabetçi piyasalarda başarılı olabilmek için kullanılan alternatif yaklaşımlardır (Karakoç ve Aykan, 2023). Porter (1980), işletmelerin düşük maliyet ve farklılaştırma olmak üzere iki ana rekabet avantajına sahip olabileceğini ve bu avantajları kullanarak sektörde ortalamanın üzerinde performans gösterebileceğini öne sürmüştür. İşletmelerin bu rekabet avantajlarını üç temel strateji ile birleştirerek kullanmaları gerektiğini belirten Porter, ilk iki stratejinin geniş çaplı sanayi faaliyetlerine odaklanırken, üçüncü stratejinin ise daha dar ve özel bir pazara hitap ettiğini ifade etmektedir (Smith ve Johnson, 2023).

Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiler Resim 1'de gösterilmiştir.

STRATEJİK AVANTAJ

		Müşterilerce farklı olarak algılanma	Düşük maliyet pozisyonu
		Sektör Çapında	1. MALİYET LİDERLİĞİ
STRATEJİK HEDEF	Yalnızca Belirli Bir Kesim	3. ODAKLANMA	

Resim 1: Porter Genel Rekabet Stratejileri. Kaynak: Porter,1985: 12.

Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, işletmelerin rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle üretim yaparak rekabet avantajı elde etmesini amaçlayan bir stratejidir (Porter, 1985). Bu strateji doğru uygulandığında işletmenin üretim maliyetlerini düşüreceğinden, piyasada rekabetçi bir fiyat elde edilmesine ve karın artırılmasına yardımcı olmaktadır (Kemer, 2022). Maliyet liderliği stratejisi genellikle standart mal veya hizmetler sunan, geniş bir müşteri kitlesine hitap eden ve finansal güce sahip işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Mălina ve Alina-Daniela, 2008). Öte yandan, maliyet liderliği, sadece fiyatları düşürmekle ilgili değildir, tüm iş süreçlerinde maliyetleri düşürmeyi hedefler (Barney, 1991). Bu, üretim, pazarlama, dağıtım ve müşteri hizmetleri gibi tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Maliyet liderliği stratejisi ile işletmeler rakiplerinden daha yüksek kar elde etme veya farklılaşma stratejisiyle müşterilerin değer verdiği özelliklere odaklanmaları sağlanabilmektedir (Eryılmaz vd., 2023). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler bazı risklerle karşılaşabilir. Bunlardan biri, daha ucuz işgücüne sahip işletmelerin daha düşük maliyetlerde üretim potansiyeli ile ortaya çıkmasıdır. Bir diğer risk, yenilikçi yaklaşımlar benimseyen işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Bu işletmeler, yeni teknolojiler geliştirme veya üretim süreç ve yöntemlerini iyileştirme gibi yollarla maliyetlerini düşürebilirler. Bu da, maliyet liderliği uygulayan işletmelerin rekabet gücünü kaybetmesine neden olabilmektedir (Coeurderoy ve Durand, 2004). Aynı zamanda, maliyetleri düşürme çabalarına odaklanarak müşteri taleplerini göz ardı etmesi de bir risktir. Bu durumda, bu işletmeler müşteri memnuniyetini kaybedebilir ve pazar payını azaltabilirler (Kharub vd., 2019). Farklı uygulamalar ile bu riskler için önlem alabilirler (Porter, 1980). Maliyet liderliği stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, işletmelerin verimliliklerini artırmaları, ölçek ekonomilerinden yararlanmaları ve maliyetleri düşürmeye yönelik teknolojik yeniliklere yatırım yapmaları gerekmektedir (Barney, 1991). Ayrıca, işletmelerin düşük maliyetli üretim yaparken ürün kalitesinden ödün vermemesi ve müşteri memnuniyetini sağlaması da önemlidir.

Farklılaşma Stratejisi

Porter (1980), aynı ürün grubuna yakın, hedef kitlesi benzer işletmelerin, pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek için farklılaşma stratejisini kullanmalarını önermektedir. Bu strateji, benzersiz mal veya hizmetler sunarak müşteri sadakati oluşturmayı ve yüksek fiyatlandırma elde etmeyi amaçlamaktadır (Porter, 2004). Bu strateji, bireyselleştirilmiş mal ve/veya hizmetler sunan işletmeler tarafından benimsenmekte olup, mal ve/veya hizmetlerin benzersizliği sayesinde işletmenin pazar üzerindeki hakimiyetini artırmaktadır (Boz ve İrmış, 2023).

Başarılı farklılaşma stratejisi, etkili pazarlama, kalite odaklılık ve güçlü bir kurumsal imaj gerektirmektedir (Kılıç, 2021). Farklılaştırma stratejisini başarıyla uygulayan işletmeler, pazardaki güçlü pozisyonları sayesinde sadık müşteri portföylerini genişletebilir ve ürün ile hizmetlerinin fiyatlarını artırarak karlılıklarını yükseltebilirler (Lumpkin ve Dess, 2001). Barney'e (1991) göre, rekabet avantajına sahip olmak için bir işletmenin, diğer potansiyel rakipler tarafından aynı anda uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygulaması gerekmektedir. Farklılaştırma stratejisi, pazara sunulan benzersiz mal ve hizmetlerle daha sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmakta ve taklit edilmesi çok zor ya da çok maliyetli olmaktadır (Grant, 1991; Carter ve Ruefli, 2006). Banker, Mashruwala ve Tripathy'nin (2014) farklılaştırma ile maliyet liderliğini karşılaştıran çalışması, farklılaştırma stratejisinin uzun vadede sürdürülebilir ve daha yüksek finansal performans yarattığını göstermiştir.

Ülgen ve Mirze (2013), farklılaştırma stratejilerinin yönetim stratejileri kapsamında yer aldığını belirtmektedir. Bu stratejiler, organizasyonun değer zincirindeki tüm fonksiyonlarda farklılaştırmanın uygulanmasıyla ortalamanın üzerinde gelir elde etmeyi amaçlayan rekabet stratejileri olarak tanımlanmaktadır. Farklılaştırma stratejileri genellikle üç ana kategoriye ayrılabilir: (i) Mal veya hizmetin doğrudan özelliklerinde farklılaşma (örneğin, ürün tasarımı,

tanıtım zamanlaması, satış noktaları); (ii) Müşteri ilişkilerinde farklılaşma (örneğin, kişiselleştirilmiş ürünler, özel müşteri hizmetleri, marka itibarı); (iii) İşletme içi organizasyonel yapı ve diğer işletmelerle olan bağlantılarda farklılaşma (örneğin, karma ürün geliştirme, dağıtım kanalları, müşteri desteği) (Smith, 2015). Farklılaştırma kategorisi belirlendikten sonra, işletmelerin stratejilerini oluştururken izlemeleri gereken adımlar bulunmaktadır (Johnson, 2018). Bu adımlar, hedef müşterilerin belirlenmesi, müşterilerin değer zincirinin analiz edilmesi, satın alma kriterlerinin anlaşılması, mevcut ve potansiyel kaynakların belirlenmesi, farklılaştırma maliyetlerinin hesaplanması, en yüksek değeri sağlayacak farklılaştırma faaliyetlerinin seçilmesi ve bu stratejilerin sürdürülebilirliğinin test edilmesini içermektedir. Günümüzün dinamik ve belirsiz pazar koşullarında, işletmelerin yüksek düzeyde yenilik ve ürün geliştirme faaliyetleri yürütmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Brown, 2010). Müşteri taleplerindeki hızlı değişim, işletmelerin bu değişime uyum sağlama konusunda baskı altında kalmasına neden olmaktadır (Lee, 2003).

Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aksine belirli, daha dar bir pazarı hedef alarak özelleştirilmiş bir yaklaşım benimsemektedir. Aynı zamanda odaklanma stratejisi, niş stratejisi olarak da adlandırılmaktadır (Porter, 1980). Bir işletmenin pazarlama çabalarını belirli bir pazar bölümüne odaklaması ve pazarlama karmasını bu hedef pazara göre uyarlaması, o bölümün ihtiyaçlarını daha verimli bir şekilde karşılamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla birlikte verimlilikten ziyade firma etkinliği ile birlikte rekabet avantajı kazanılmaya çalışılmaktadır (Tanwar, 2013). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri geniş kapsamlı stratejik yaklaşımlar olarak kabul edilirken, odaklanma stratejisi daha dar bir kapsamı ele alır ve genellikle pazarda belirli bir bölümü hedefleyen küçük işletmeler için daha uygun olarak kabul edilmektedir (Porter, 1980). Bu strateji, işletmelerin sınırlı stratejik hedeflerine diğer rakiplere göre daha etkin ve verimli ulaşabilmeleri ilkesine odaklanmaktadır. Bu sayede, işletme belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak, farklılaşmayı başararak ve hizmet sağlamada maliyetleri düşürerek veya her ikisini birden gerçekleştirebilmektedir (Vahdati vd.,2017).

Odaklanma stratejisi, iki ana türden oluşur: maliyet odaklı strateji ve farklılaştırma odaklı strateji. Maliyet odaklı stratejiler, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla hedef kitlenin maliyet davranışındaki farklılıklardan faydalanmaktadır. Farklılaştırma odaklı stratejiler ise, hedef kitlenin özel ihtiyaçlarını karşılamak için farklılaştırılmış mal ve hizmetlere odaklanarak rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir (David, 2011). Odaklanma stratejisinin her iki türünde de hedeflenen pazar dilimi ile sektörün diğer pazar dilimleri arasındaki farklılıklar büyük önem taşımaktadır. Bu farklılıklar, olağandışı ihtiyaçları olan alıcıları veya hedeflenen pazara en iyi hizmet sunan üretim ve dağıtım sistemlerini belirlemektedir. Maliyet odaklı strateji, bazı hedef pazardaki maliyet beklentilerindeki farklılıklardan faydalanırken; farklılaştırmaya odaklanan strateji, belirli pazar dilimindeki alıcıların özel ihtiyaçlarından yararlanmaktadır (Tanwar, 2013).

Porter'a (2001) göre, başarılı bir odaklanma stratejisi, büyüme potansiyeli yüksek, ancak büyük rakipler için stratejik öneme sahip olmayan bir endüstri segmentine odaklanmalıdır (Ginevičius ve Korsakiene, 2005). Rakiplerin ilgisini çekmeyen veya ihmal edilen pazarlarda büyümeyi amaçlamaktadır. Odaklanma stratejisinin taşıdığı riskler ise, pazarın daraltılması ve sınırlandırılmasının büyümeyi zorlaştırmasıdır. Bununla birlikte müşterilerin farklılıkları algılayamaması ve rakiplerin de bu daraltılmış pazara girmesi olabilmektedir (Hill ve Jones, 2023).

Porter'a göre bir işletme üç genel stratejiden birinin seçilebileceğini ileri sürmektedir. Rekabet avantajını sağlamak için geniş pazarda maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, dar pazarda ise odaklanma stratejisinin kullanılabilirliği önerilmiştir. Porter, bu üç genel strateji arasında maliyet liderliği stratejisini en net strateji olarak tanımlamış ve bunun rekabet avantajı elde

etmenin anahtarı olduğunu ifade etmiştir (Vaahdati vd., 2017). Tablo 1, genel stratejilerin bazı temel anlamlarını göstermektedir.

Genel Strateji	Gerekli Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim, İşlem mühendisliği becerileri, üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler, Düşük maliyetli dağıtım sistemi.	Sıkı maliyet kontrolü, Sık, ayrıntılı kontrol raporları, Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar, Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşviklerdir.
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri, Ar-Ge, ürün geliştirme, Ürün mühendisliği, Yaratıcı yetenek, Güçlü temel araştırma yetenekleri, Kalite veya teknolojik yeterlilikte uzmanlaşmış kurumsal ün, Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu, Kanallarla güçlü işbirliği.	Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon, Sayısal ölçüler yerine genel ilgiler ve teşvikler, Üstün nitelikli işgücü, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortamdır.
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.

Tablo 1. Porter'ın Rekabet Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları. **Kaynak:** Porter, 1980, s.34-46.

Literatürde yapılan çalışmalara göre, bazı araştırmalar bir organizasyonun genel stratejilerden birini seçmesi ve kaynakların tamamını buna ayırması gerektiği yönündeki Porter argümanlarını desteklemektedir (Hambrick, 1983; Dess ve Davis, 1984; Parker ve Helms, 1992; Nayyara, 1993, Porter, 1980, 1985). Bazı araştırmalar ise, Porter'ın iddialarına karşın bir firma koşullarına en uygun stratejileri birleştirmenin kolaylıklarını önermektedir (Buzzell ve Wiersema, 1981; Phillips vd., 1983; White, 1986; Miller ve Friesen, 1986; Buzzell ve Gale, 1987; Hill, 1988; Murray, 1988; Wright vd., 1990, Allen ve Helms, 2006). Bu stratejiler birbirlerini destekleyen ve hibrit halde çalışabilmekte, hatta iç içe geçmiş ve bütünleşik bir şekilde de kullanılabilir (Pulaj vd., 2015).

Yöntem

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, tarımsal gıda işleme makineleri sektörünün uluslararası rekabet gücünü arttırmak için izledikleri rekabet stratejilerini ve bu stratejilerin uygulanmasını sağlayan unsurları incelemektir. Bu kapsamda Türk gıda işleme makineleri sektörü içinde önemli bir paya sahip olan Çorum ilinde yer alan işletmeler çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir. Bu bağlamda, çalışma sektörün ihracatta karşılaştıkları sorunların çözümünde kullanılabilecek rekabet stratejilerini ortaya koyarak, paydaşlarına ve araştırmacılara yeni bir bakış açısı sunarak, sektördeki mevcut literatüre katkıda sağlamaktır. Bu kapsamda, çalışmanın sektördeki gelişmeleri anlamak için faydalı bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden “görüşme” tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde “yarı yapılandırılmış görüşme” formatı kullanılmıştır (Polat, 2022). Çorum’da tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe yer alan toplam 61 işletmeden 10 firma ile 21 Aralık 2023 ile 27 Mayıs 2024 tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler çevrimiçi ortamda, 30-60 dakika arasında bir sürede gerçekleştirilmiş olup, bilgiler çalışma kapsamında katılımcıların izni ile kayıt altına alınmıştır. Bu çalışma içerisinde de bulgular kısmında katılımcıların ifade ve görüşlerine alıntılar şeklinde ve eksik cümleler okuyanın anlayabilmesi için parantez içinde gösterilmiştir.

Araştırmanın Soruları

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- Tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe yer alan işletmeler uluslararası rekabet gücünü artırmak için hangi rekabet stratejilerini uygulamaktadırlar?
- İşletmelerin pazarda rekabet avantajı kazanmasını sağlayan unsurlar nelerdir?

Araştırma Modeli

Çalışmada, araştırma modeli olarak, araştırılan olay veya olgunun bağlamsal ortamda derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıyan örnek olay (durum) modeli kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Örnekendirme tamamen belirlenen bir konuya yönelik kavramsal çalışmaya olanak sağladığı (Yin, 2014) için bu çalışmada tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe uygulanan rekabet stratejilerini incelemektir. Firmaların bu yönde uyguladığı farklı stratejileri ve rekabet güçlerini değerlendirme noktasında örnek durum modelinin kullanılması uygun olmuştur.

Örneklem

Çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden 'tipik durum' örnekleme tercih edilmiştir. Bu yöntem, yeni bir uygulamanın araştırılması ve tanımlanması için, uygulamanın yapıldığı veya yeniliğin mevcut olduğu tipik bir veya birkaç durumu seçerek incelemeyi içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çorum Ticaret ve Sanayi Odası'na göre, Çorum’da tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe faaliyet gösteren 61 işletmeden 10’u araştırma kapsamında görüşme yapmayı kabul etmiştir. İşletmelerin görüşme yapmayı kabul etmemesi araştırma kısıdını oluşturmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 2’de görüşmecilerin demografik özellikleri belirtilmiştir.

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Eğitim Alanı	Sektör Deneyimi	İş /Pozisyon
K1	Erkek	Lisans	Mühendis	27 yıl	Üretim Sorumlusu
K2	Erkek	Lisans	Mühendis	25 yıl	Yurtdışı İlişkiler ve Üretim Hatları Sorumlusu
K3	Erkek	Meslek Lisesi	Tekniker	38 yıl	Kurucu Ortak
K4	Erkek	Lisans	Mühendis	30 yıl	İşletme Sahibi
K5	Erkek	Lisans	Mühendis	15 yıl	İşletme Danışmanı
K6	Erkek	Lisans	Mühendis	25 yıl	Üretim Müdürü

K7	Erkek	Lisans	İşletme	27 yıl	İşletme Ortağı
K8	Kadın	Lisans	Mühendis	23 yıl	İşletme Ortağı
K9	Kadın	Yüksek Lisans	Mühendis	7 yıl	Üretim Sorumlusu
K10	Kadın	Lisans	Mühendis	10 yıl	İhracat ve Satış Sorumlusu

Tablo 2. Görüşmeye Katılan Katılımcıların Demografik Profili

Görüşme yapılan 10 işletme incelendiğinde ; çalışan sayısı 20 ile 700 kişi arasında değişen ; 8-70 yıl arasında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Literatürde yer alan sektörün bölgesel ekosistemin çeşitlendirilmesine göre, görüşme gerçekleştirilen 2 firma direk anahtar teslim tesis grubuna girerken, 4 firma hem anahtar teslim tesis hem de makine üreticisi olarak geçmektedir. 2 firma makine üreticisi grubuna ve 2 firma da taşeron grubuna girmektedir. Tablo 3’de işletmelerin genel profili belirtilmiştir.

İşletmeler	İşletmenin Kuruluş Tarihi	Çalışan Sayısı	Sektördeki Alanı	İhracat Pazarları	Hedef Pazarları
İşletme 1	1996	40-50	Anahtar Teslim Tesis, Anahtar Teslim Tesis	Azerbaycan, Kazakistan, Gürcistan, Rusya, Mısır, yakın coğrafya	Latin Amerika ve Avrupa
İşletme 2	1987	100	Taşeron	Almanya, Finlandiya, Hollanda, Amerika, Kanada	Bangkok, Orta Doğu, Afrika
İşletme 3	2000	50	Anahtar Teslim Tesis, Makine Üretimi	Almanya, Türkiye, Özbekistan, Fransa, Polonya, Hindistan	Kanada, Danimarka, Güney Afrika
İşletme 4	1998	20	Anahtar Teslim Tesis	Gürcistan, Azerbaycan, Kazakistan, Irak, İran Afrika'da Cezayir, Mısır	Var olan pazarlarda genişlemek
İşletme 5	1998	155-200	Anahtar Teslim Tesis, Makine Üretimi	Cezayir, Libya, Angola, Hollanda İsviçre, Amerika, İran	Avrupa’da farklı ülkeler
İşletme 6	1954	700	Anahtar Teslim Tesis	Almanya, Fransa, İtalya, ABD, vd.	Uzakdoğu, Ortadoğu, Afrika
İşletme 7	1975	50	Taşeron	Dolaylı olarak Amerika	Peru

İşletme 8	1994	50-100	Makine Üretimi	Afrika	Güney Amerika
İşletme 9	2016	200-250	Anahtar Teslim Tesis, Makine Üretimi	Avrupa, Amerika, Cezayir, İran, Irak, Sudan, Libya	Var olan pazarlarda genişlemek ve butik imalat yapılabilecek yeni pazarlar
İşletme 10	1995	50-100	Makine Üretimi	Fransa, İtalya, Polonya, Çek, Hindistan, Amerika	Yemen, Lübnan, Meksika

Tablo 3. Görüşme Yapılan İşletmelerin Genel Profili

Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, orijinal bilginin bir özetini sağlayarak, araştırılan olguyu ifade eden kavramları ve/veya kategorileri ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır. İçerik analizi, araştırılan olguyu temsil eden kavramları ve kategorileri ortaya çıkarmak için orijinal bilgiyi özetlemeyi hedefler. İçerik analizinin amacı, benzer verileri belirli kavram ve temalar etrafında toplayarak, bu verileri okuyucunun anlayabileceği şekilde yapılandırmak ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşmelerden elde edilen ham veriler, ortak kavramları tanımlamak için görüşme kayıtlarının dinlenmesi ve transkriptlerin iki akademisyen tarafından okunmasıyla kodlanmıştır (Glesne, 2014). Ardından, anlamlı ilişkiler içeren kodlar çıkarılarak temalar oluşturulmuştur.

Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın en önemli kısıtları arasında, Çorum'da tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe faaliyet gösteren toplam 61 işletmeden yalnızca 10'unun görüşmeyi kabul etmesi nedeniyle, 10 işletme ile görüşülmüştür. Ayrıca, rekabet stratejileri analizi sadece Çorum ili kapsamında incelendiğinden, diğer illerin çalışmaya dahil edilmemiş olması, çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Gelecekteki araştırmalarda, elde edilen sonuçların kapsamını genişletilerek tarımsal gıda işleme sektöründe faaliyet gösteren diğer illerle de karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

Bulgular

Araştırmada, öncelikle işletmelerin mevcut durumu ile Çorum İli'nin tarımsal gıda işleme makineleri sektöründeki potansiyeli incelenmiştir. Bu sektördeki işletmelerin uluslararası rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için, buldukları ilin rekabet ortamı ile işletmelere sağladıkları faydalar da büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin rekabet gücünü etkileyebilecek çevresel ve ekonomik etkenler incelenmiş olup, yakın etkileşimde olduğu sektör ile ilgili sorulara da yer verilmiştir. Tarımsal gıda işleme makineleri işletmelerinin genel rekabet stratejilerine verdikleri önemin derecesi ve hangi stratejileri daha çok benimsedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektörünün Mevcut Durumu

Tarımsal Gıda işleme makineleri sektörünün mevcut durumu teması ile ilgili olarak “sektörel ekosistemin varlığı”, “makineleşme konusunda tecrübe”, “coğrafi lokasyon avantajı”, “kümelenmenin yarattığı avantaj”, “etik iş yapış kültürü”, “Çorum İli'nin tarihsel geçmişi”, “girişimcilik ruhunun olması” ve “firmalar arası işbirlikçi kültürel yapının olması” kodları ortaya çıkmıştır. Temaya ilişkin kod ve ifadeler Tablo 4'te belirtilmiştir.

KOD	İFADE
Sektörel ekosistemin varlığı	<p>K1: (...) Çorum, dünya çapında bir şehir şu andaki konumda. Bizim buradan, bu sektörden 150 ülkeye ihracat gerçekleştiriyor...</p> <p>K2: Çorum ... güçlü bir şehir. Birazcık da bu yatırımla ilgili ..Temelleri özellikle gıda işleme ve tuğla sanayi, Çorum'un sanayisinin başlangıcında bu iki sektör yer alıyor. ... gıda işleme sektöründe bence Çorum gayet başarılı. Çok büyük firmalara sahip. O firmalar pazar paylarına hakim olabilmek için yatırımlarına devam ediyorlar. Tecrübemiz de güçlü.</p> <p>K4: Türkiye'de zaten bu konuda 3-4 tane ilimiz var tahıl işleme konusunda, bunlardan birisi Çorum diğeri Konya, Eskişehir, bir de Antep. ... Türkiye'ye baktığınız zaman %35-40 arasında bu konuda Çorum tarım işleme biraz daha ön plana çıkıyor. Tarım aletlerinde biraz gerideyiz, o Konya ileri işte. Biz bu konuda (...) kültür oluşmuş Çorum'da ...</p>
Makineleşme konusunda tecrübe	<p>K2: ...makineleşme ile ilgili pek çok tecrübemiz var.</p> <p>K6:1954 yılından beri bu sektöre, Çorum halkı ve ileri görüşleri iş adamları yatırım yapmaktadır.</p>
Coğrafi lokasyon avantajı	<p>K2:(...) lokasyon olarak da güzel bir lokasyundayız ...bir tarafımızda Samsun var. Aynı mesafede Ankara var. Çorum ikisinin arasında kalıyor. (...)</p> <p>K7: Karadeniz bölgesinde biz böyle ortada bir yerdeyiz. Ankara'ya yakınız. Samsun'a da yakınız. Yakınlık olarak her yere çok kolay ulaşabiliyoruz. Artvin'den Erzurum, Erzincan, Gümüşhane dahil ulaşabiliyoruz...</p>
Kümelenmenin yarattığı avantaj	<p>K2: Hem gıda işleme sektöründeki makineler, hem de onların yedek parçalarının imalatının Çorum'da yapılıyor olabilmesi bence bir avantaj.</p> <p>K5: Çorum, bu gıda işleme makineleri sektöründe özellikle tarım işleme sektöründe artık bir merkez haline gelmiş. Dünyanın en önemli firmalarının burada üretim yaptığı dünyanın her yerine tüm kıtalarına anahtar teslimi un ve yan fabrikaları yapabilen gıda işleme makinelerinin üretiminin merkezi. Buradaki çıkan değerlerden; hem insan kaynakları bakımından olsun, hem tedarikler olsun, hem de ana üretim merkezi olarak zaten doğal bir kümelenme yapısına müsait. Firmalarımız da yaklaşık 15 yıldır da bu kümelenme faaliyetleri içerisinde hem kendi kapasitelerini arttırdılar, hem de bölgeye katma değerli bir ekonomik girdi sağladılar.</p> <p>K7: Biz UR-GE projesi ile diğer firmalar ile daha yakın olduk. (...) katıldığımız fuarlarda özünde rakip olan firmalar ortak bir ürünü imal edermişçesine konuştu. Güzel bir birliktelik oluştu.</p>

Etik iş yapış kültürü	<i>K8: Çorum'daki değirmen sektöründeki firmalar birbirini karalamaz ve kötülemezler. Birinin aldığı işi bozmazlar veya fiyat kırmazlar. Çorum'da bu tarz etik değerler yıllar içerisinde kendiliğinden oturmuştur.</i>
Çorum İli'nin tarihsel geçmişi	<i>K8: Bu sektörün temelleri milattan önce bin yedi yüz yılına ait. Buğdayı ilk silolayan medeniyet Hititlerdir. Onlar da bu topraklarda yaşamışlardır.</i> <i>K8: (...) Savaş sonrası sanayileşme ile bölgede un fabrikaları açılmış ve Çorum devlet teşvikleri ile desteklenmiştir. (...) devasa tesisler için makineleşme gerekmektedir. Bu know-how ilk olarak Avrupa'dan alınmış ama zamanla yerel marangoz ve ustaların makineleri geliştirmesiyle tarımsal gıda işleme makineleri ortaya çıkmıştır. (...) yani bu süreç 50 yıllık bir zamanda gelişmiştir.</i>
Girişimcilik ruhunun olması	<i>K8: Tarımsal gıda işleme makineleri sektörü hem girişimcilik ruhu hem de dayanışma kültürü ile Çorum'da doğmuştur. Burada alternatif gelir kalemleri pek yok, bu yüzden coğrafya sizi girişimci olmaya zorluyor.</i>
Firmalar arası işbirlikçi kültürel yapının olması	<i>K8: (...) Şöyle dev bir proje var. Sizin üretim kapasiteniz o projeyi üretmeye yetecek durumda değil. Çünkü bir terminiz var. Bir teslim süreniz var. Dolayısıyla orada diğer firmalar ile işbirliği yapabilmek çok önemli oluyor</i> <i>K10: Firmalar birbirinin müşterisine fiyat kırmıyor hatta kendi aralarında paslaşıyorlar.</i>

Tablo 4. Tarımsal Gıda İşleme Makinelerinin Çorum İlindeki Mevcut Durumu

Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Sektörünün İhracatta Karşılaştığı Sorunlar

Tarımsal Gıda işleme makineleri sektörünün ihracatta karşılaştığı sorunlar teması ile ilgili olarak “müşteriye doğrudan ulaşılma sıkıntısı”, “yeterli hizmetin sunulmaması”, “coğrafi uzaklık”, “firma kapasitesinin yetersizliği”, “siyasi istikrarsızlık”, “sertifikasyon sürecinin zor ve maliyetli olması”, “işbirliği kolaylığının olmaması” ve “pazarlama yapma ihtiyacının duyulmaması” kodları ortaya çıkmıştır. Temaya ilişkin kod ve ifadeler Tablo 5’te belirtilmiştir.

KOD	İFADE
Müşteriye doğrudan ulaşılma sıkıntısı	<i>K2: Almanya, Finlandiya, Hollanda, Amerika, Kanada'ya ürünlerimiz gidiyor. Bu ürünlerin bir kısmını direkt gönderiyoruz, bir kısmını aracılar bizden alıp oralara gönderiyor. Bizim aslında hedeflediğimi ihracat pazarına sahibiz biz ama mesela bizden alıp Bangkok'a da ürünlerimizi satan firmalar var. Biz oralara direkt ulaşamıyoruz. Orta Doğu pazarında, Afrika pazarında Avrupa Birliği ülkeleri bizden alıp, oradaki pazarlara daha yüksek karlarla satıyorlar.</i> <i>K7: Geçen sene bir fuara katıldık, dolaylı yoldan oraya bir rediktör, motor, kirli kırılmak göndermeye başladık.</i>
Yeterli hizmetin	<i>K2: .. bizim parçalarımızın bir yedek parçası olma sebebiyle makinede bir servis hizmeti de sunmamız gerekiyor. O servis hizmetinden dolayı</i>

sunulamaması	<i>da bizim öyle bir altyapımız henüz hazır değil.</i>
Coğrafi uzaklık	<i>K1: Latin Amerika pazarına girmeyi de çok istiyoruz. Ama pazar çok uzak... ikili diyaloglar, yani oraya gidip gelme sürecinde zorluklar yaşıyoruz işin aslı. Coğrafya uzak. Bazen Avrupa bile uzak kalıyor.</i>
Firma kapasitesinin yetersizliği	<i>K1: Ve fabrikalar zaten o büyüklükte bir projeyi karşılayabiliyor... K7: Şu an büyük şirketler büyük projelerde bizi tercih etmiyorlar. Bizden çok daha büyük firmalar var bu sektörde.</i>
Siyasi istikrarsızlık	<i>K6: (...) Afrika'da çok güzel pazarlar var ama oralarda da siyasi istikrarsızlıklar var. Hindistan devasa bir Pazar, ona yakın Pakistan'da iyi.</i>
Sertifika sürecinin zor ve maliyetli olması	<i>K6: Avrupa ve Amerika riskli pazarlar. Maliyetleri çok yüksek alıyorsunuz. (...) çünkü bir sürü belge istiyorlar bir sürü iş güvenliği sertifikaları istiyorlar; o kadar yüksek ki maliyetler, riskler... K9: Şu an Avrupa'ya yönelmeye çalışıyoruz ama kendi standartları var, bir sürü direktifleri var. Firmaya hepsi ayrı yük maddi anlamda. (...) Avrupa standartları çok farklı.</i>
İşbirliği kolaylığının sağlanamaması	<i>K1: ...Biz istiyoruz ki... yurt dışında daha kolay hareket edebilir olalım. İkili ilişkilerimizin daha iyi, daha kolay olmasını istiyoruz.</i>
Pazarlama yapma ihtiyacının duyulmaması	<i>K1: (...)bizim de istediğimiz şey pazarlama için en az bir kişiyi istihdam etmek, pazarlama için bir bütçe ayırmak. Ve pazarlama üzerine daha çok kaynak ayırmak. Çünkü şu anda geldiğimiz durumda bahsettiğimiz gibi ürün kalitesi çoğunlukla oturduğu için müşteri bulmak ve müşteriyle ilişkiye girmek, yani ilişki işine girmek bizim için, şirketler için daha ön planda. K4: Yani reklam olarak da çok fazla fuarlara katlıyoruz aşırı bir şeyimiz yok." K5: Firmanın çok fazla pazarlamaya ihtiyacı yok. Çünkü dünyada bilinen bir firma müşteri genellikle bir firmayı buluyor ve hazır ürünler olmadığı için, yani proje bazlı olduğu için, örneğin X bir fabrikamız var, X bir tonajı var. Bu tonajı yönelik bir taşıma sistemi, dozajlama, paketleme sistemi kuracaksınız. Zaten bunu kurabilen çok az sayıda firma var. Bu kalitede, bu performansta. O yüzden şu ana kadar bir pazarlama ihtiyacı çok fazla doğmadı ama bu doğmayacağı anlamına gelmiyor. K10: Çok güçlü pazarlama stratejimiz var diyemem.</i>

Tablo 5. Tarımsal Gıda İşleme Sektörünün İhracatta Karşılaştığı Sorunlar

Rekabet Gücünü Etkileyen Çevresel ve Ekonomik Faktörler

Literatürde, çevresel ve ekonomik faktörlerin işletmelerin performansı ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmiştir (Kalliontzi vd., 2024; Tur-Porcar vd., 2018). Devlet destekleri, özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin ayakta kalmasına ve rekabet gücünü artırmasına yardımcı olurken, işletmelerin finansal yüklerini hafifletebilir ve yenilikçi

teknolojilere yatırım yapmalarını teşvik edebilir (Li vd., 2022). Covid-19 pandemisi, küresel tedarik zincirlerini ve üretim süreçlerini ciddi şekilde etkileyerek işletmelerin rekabet stratejilerini yeniden değerlendirmelerine yol açmıştır. Pandemi süresince işletmeler, tedarik zinciri kesintileri ve talep dalgalanmaları ile başa çıkmak zorunda kalmışlardır. Bu durum, esneklik ve adaptasyon yeteneğinin önemini vurgulamıştır (Food Manufacturing, 2024). Döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve yüksek enflasyon oranları ise işletmelerin maliyetlerini ve fiyatlandırma stratejilerini doğrudan etkileyerek rekabet avantajını zayıflatabilir (Ahmed ve Hussain, 2021). Buğday üretimindeki dalgalanmalar ve iklim değişikliği gibi faktörler gıda işleme makinelerine olan talebi etkileyebilmektedir (Farooq vd. 2023).

Çalışmada işletmelerin rekabet gücünü etkileyen çevresel ve ekonomik faktörler temasının altında “devlet destekleri”, “Covid-19 pandemisinin yarattığı termin ve tedarik zincirindeki yaşanan sorunlar”, “Covid-19 pandemisinin yarattığı seyahat engeli”, “Covid-19 pandemisinin satışa olumlu etkisi”, “Covid-19 pandemisinin büyümeye olumlu etkisi”, “Covid-19 pandemisinin iş geliştirmeye olumlu etkisi”, “Rusya-Ukrayna Savaşı’nın olumsuz etkileri”, “döviz kurlarındaki değişiklikler ve enflasyon”, “sivil toplum örgütlerine duyulan ihtiyaç ” ve “buğday sektörünün (hammadenin) dolaylı etkisi” kodları ortaya çıkmıştır. Bu kodları destekleyen ifadeler Tablo 6’da gösterilmiştir.

KOD	İFADE
Devlet desteklerinin zorlayıcı olması	<p>(...) Şöyle devlet teşviklerinden tabii ki faydalandık. (...) beş altı senedir URGE projesinden destek alıyoruz. Yani bunu da destek sayarsanız bilmiyorum. Ama biz grup olarak işte Türkiye Cumhuriyeti, UR-GE projesinin kapsamında işte GrainTech diye oluşumu var. ... bizi daha kolay kabul ediyorlar. Yani öbür türlü biz çok daha uğraşırdık...</p> <p>K2: Avrupa Kalkınma Bankası'ndan uzman desteği kullandık. ... Orta Anadolu Kalkınma Ajansı var. O ajansın desteklerinden faydalandık....Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nun yatırım teşvik desteğinden faydalanıyoruz. Ticaret Odası'nın projeleri olmuştu. Bir de TÜBİTAK, SANTES, TEYDEB gibi projelerimiz oldu üniversitelerden. Üç tane de o şekilde proje yaptık. Daha çok araştırma, geliştirme ve laboratuvarla ilgili TEYDEB, SANTES projelerimiz oldu.</p> <p>K5: URGE projesi dışında Kalkınma Ajansı desteğinden çeşitli dönemlerde firmamız yararlandı. (...) devlet desteklerinden mümkün olduğunca yararlanmaya çalışıyor.</p> <p>K6: Turquality'deki markalaşma desteklerinden faydalanıyoruz. (...) (...) Özellikle enerji tüketimi üzerine yatırımlarımız var ve bu alandaki teşvikleri alabilmek için bir ekip kurduk.</p> <p>K8: En son KOSGEB'e bir proje yazdık. GES projesi, onu uygulamaya alacağız. Bir kaynak robot teknolojisini de üretime KOSGEB desteği ile kattık. Yurt dışı fuarlara katılım desteklerinden faydalanıyoruz.</p> <p>K9: Sektörde devlet destekleri alan yurtdışı müşterilerimiz var; Cezayir, İtalya gibi... zamanında teslim yapılmadığında cezai</p>

	<p><i>şartlarda çok ağır olabiliyor.</i></p> <p><i>K10: Ajansın veya KOSGEB in desteklerinden...</i></p>	
Covid-19 pandemisinin yarattığı termin ve tedarik zincirindeki yaşanan sorunlar	<p><i>K2: ... bazı terminlerle ilgili, tedariklerle ilgili sıkıntılar yaşadık. Ulaşım problemleri oldu. ...biz burada bir ürün üretirken her şeyi yurt dışından alıyoruz. Burada ürün haline getirip yeniden yurt dışına satıyoruz. Haliyle tedarik ettiğimiz her şey geç elimize ulaştı. Bizim de termin sürelerimiz çok gecikti. .</i></p> <p><i>K6: (...) Ortaya çok ciddi işletme sermayesi sorunu çıktı. Firmalar gelip projelerine onay veremediler, malları sevk edilemedi, sınırlar kapandı. İnanılmaz bocaladık ve bir kriz masası oluşturduk.</i></p>	
Covid-19 pandemisinin yarattığı seyahat engeli	<p><i>K6: Bize pandeminin en büyük darbe vurduğu alan Japonlar ile yürüttüğümüz ARGE çalışmaları oldu. Maalesef seyahat engelinden dolayı çalışmalara 3 yıl kadar askıya alındı.</i></p> <p><i>K8: (...) Covid sürecinde yurt dışı kapılarının kapanması, gitmeleri ve gelmeleri zorlaştırmasıyla ihracatı da zorlaştırdı.</i></p>	
Covid-19 pandemisinin satışa olumlu etkisi	<p><i>K2: (...) aslında pandemi Türkiye sanayisini çok da olumsuz etkilemedi. Çünkü Avrupa kapandı ama Türkiye kapanmadı. Biz pandemi de hiç durmadan çalışmaya devam ettik. Ve bazı pazarları da kazandık. Avrupa'dan üretimi alamayan, Avrupalı tedarikçinin Avrupa'dan aldığı ürünleri Türkiye'den sattık. ... yani yakın coğrafyalarda en iyi lokasyon Türkiye'ydi. O yüzden Türkiye'den tedarik etmeye başladı. Bizim sektörümüz pandemi de genel olarak ihracatını artırdı. Yatırımlarını artırdı. Pandemi bizi iş olarak etkilemedi diyebiliriz.</i></p> <p><i>K5: Covid-19 açıkçası Türkiye'yi özellikle makine sektörünü çok etkilemedi. Çünkü firmalarımız çalışmaya, üretmeye ve satmaya devam ettiler.</i></p> <p><i>K9: Pandemi bizi çok etkilemedi, üretim devam etti.</i></p>	
Covid-19 pandemisinin büyümeye olumlu etkisi	<p><i>K3: (...) firmamızın 21 yılda kat ettiği yol diyelim ki 10 birimse son 2 yılda kat ettiği yol 100 birim oldu. Bu hani ortamdaki ekonomik kriz pandemiden sonra bizim gibi işletmelere daha yararlı oldu benim gözlemlediğim. (...) satışı yaptığımız firmaların çoğu bize dönmek zorunda kaldı. Yani bizden talep etmeye başladılar.</i></p>	
Covid-19 pandemisinin iş geliştirmeye olumlu etkisi	<p><i>K4: Çelik silo ürün stoplaması ... Evet o da pandeminin getirdiği şeydi Arz'da... Çünkü pandeminin getirdiği zorluklar ürünlerin depolanması, gıdanın depolanması ilgili oldu. Yani acil ihtiyaç olduğu için bizde kendimizi bu alanda geliştirdik ve bu kendi işimizde ön plana çıktı.</i></p>	
Rusya-Ukrayna Savaşı'nın olumsuz etkileri	<p><i>Yeni müşterileri bulmakta zorluk</i></p>	<p><i>K1: Rusya ile yaşadığımız gerginlikten dolayı bizim sektör savaş esnasında direkt durma noktasına geldi ama savaştan sonra pazar açıldı. O süreçte tabiki firmalar müşterilerine ulaşmakta,</i></p>

		yeni satıcılar, yeni müşteriler bulmakta zorluk çekiyor. Hatta hali hazırda olan projeleri durdurmaya kadar gidiyor.
	Tedarik sıkıntısı	K7: Rusya ve Ukrayna ile çalışmalarımız vardı, bu süreç içerisinde tedarik sıkıntılarımız oldu. (...) 6 ay 7 ay sipariş verdiğimiz ürünlerin gelmediği oldu. (...) kritik hammadde stoklarını alternatifleriyle tekrardan gözden geçirdik.
	Ödeme zorlukları	K7: Rusya pazarını Türklere açsa da bankalardan paraları havale edemedik, böyle sıkıntılarımız oldu.
	Kapasitenin ve kaynakların gereksiz kullanımı	K9: Ukrayna'da 600 tonluk değirmen projemiz vardı, savaştan dolayı 2 yıl bekledi. (...) kapasitemizi ve kaynaklarımızı boş yere kullanmış olduk. Hem maddi hem manevi yorulmuş olduk.
Değişen döviz kurları, enflasyon		<p>K1: Şöyle bu enflasyon bizim ülkemizde yani son 10 senedir herhalde iyice arttı. ... enflasyondan muhakkak az ya da çok zarar görüyorlar.(...) ...enflasyondan dolayı karlarımızı biraz aşağı çekmek zorunda kalıyoruz, müşteriye hitap etmek için.</p> <p>K1: Fiyata gelecek olursak fiyat enflasyonu çok yüksek...biraz duruldu gibi ama bundan 5-6 ay öncesine kadar %100 enflasyon (...) aynı şekilde yani siz tedarikçilerimizle aranızdaki diyaloga bağlı olarak yani 1 aylık, 2 aylık, 3 aylık ödemeler şeklinde yani onu tedarikçinizle konuşarak yarısını siz üstlenerek zararı bir şekilde absorbe edebiliyoruz.</p> <p>K3: Sıkıntılı ekonomik krizler, işte dövizdeki ani iniş çıkışlar... planladığımız hiçbir karı elde edemiyorsunuz.</p> <p>K4: Son iki yıldır maliyette çok sıkıntı çekiliyor. Hem enerji maliyetleri hem de dünyada oluşan emtiadaki enflasyon... Bu sürekli fiyat istikrarını bozuyor.</p>
Sivil toplum örgütlerine duyulan ihtiyaç		K8: Sektörün, biraz daha sektörel sorunlara eğilip bunların çözüme ulaştırması anlamında bir sivil toplum örgüt yapısına ihtiyacı var. Bence Çorum özelinde bir sektörel dernek olmalı.
Buğday sektörünün (Hammaddenin) dolaylı etkisi		<p>K1: Türkiye'deki un fabrikaları Türkiye'deki buğdaydan ziyade yurt dışından ithal edilen buğdayı kullanıyorlar. O yüzden yatırım yapmazlar. Bu da bizi dolaylı olarak çok etkiliyor.</p> <p>K2: Dünyada nüfus artışıyla birlikte gıda güvenliği tabirleri çıktı biliyorsunuz gıdanın depolanması kontrol edilmesi bunun izlenebilir olması...teknolojik olarak, deneyim olarak ekonomik olarak, sizin de bu sektörde güçlü olmanız gerekiyor.</p>

	<p><i>K5: Sektörü doğrudan etkilemesi değil de dolaylı olarak etkileniyoruz. Sonuçta buğday, un fabrikalarının ana ham maddesi. Bunlar uygun fiyatlara alındıkça daha çok fazla tonajla işleyebiliyor. Firmaların kapasitesi arttıkça da bizim buğday işlem makinelerimize olan talep artıyor dünyada. Son yıllarda yaşanan bazı bölgelerdeki savaşlar, kuraklık tabii ki olumsuz olarak etkiledi. Ama talep açısından talep hızlı bir şekilde devam etti.</i></p> <p><i>K7: son 7-8 yıl öncesine kadar Türkiye'ye tahıl ambarı denirken (...) 20 milyon tonluk üretimden 14 milyon tonlara geriledik. Hala çok iddialıyız. Hala un ihracatında dünya birincisiyiz. Bizim sektörümüzde buna paralel olarak gelişmiş.</i></p>
--	--

Tablo 6. Rekabet Gücünü Etkileyen Çevresel ve Ekonomik Faktörler

Maliyet Liderliği Stratejisi

Görüşme yapılan sektörde yer alan büyük ölçekli işletmeler, ölçek ekonomisi uygulayarak talep tahminlerini ve maliyetlerini yönetebilmektedir. Bunun için gerekli teknolojik altyapıyı da kurmuşlardır. Literatüre göre, maliyet liderliği stratejisi, büyük ölçekli işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır (Hansen vd., 2015; Hilman ve Kaliappen, 2014). Tedarikçi konumundaki işletmeler, rekabetçi fiyatlar sunmak için sıkı bir maliyet hesabı yapmakta, toplu alımlar gerçekleştirerek fiyatlarda rekabetçi olabilmektedir.

Kaynakları verimli kullanabilmek, literatürde de belirtildiği gibi genellikle 'Maliyet Liderliği' stratejisi altında değerlendirilmektedir. İşletmeler, maliyetleri düşürmek amacıyla kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Etkin kaynak kullanımı için dışarıdan danışmanlık firmalarıyla iş birliği yapılmaktadır. İşletmelerin tedarikçilerine karşı pazarlık güçleri oldukça zayıf olup, ham madde olarak dışa bağımlıdırlar. Bu da, maliyet liderliği stratejileri uygulayan işletmeler için bir risktir (İsmail vd., 2012).

Tarımsal gıda işleme makineleri sektöründe maliyet liderliği stratejinin uygulanması teması altında “fiyat odaklılık”, “günlük fiyat vermek”, “düşük fiyat verme zorunluluğu”, “farklı müşteriye farklı fiyat stratejisi uygulama”, “maliyet kontrolünün zorluğu”, “bilgi sisteminden yararlanmak”, “özsermaye varlığı”, “kaynakları verimli kullanmak”, “insan kaynağı maliyetindeki artış”, “tedarikçilere karşı olan pazarlık gücü”, “hammaddeye yurtdışına bağımlılık”, “artan fiyatlara karşı kendi üretici olmak” ve “nitelikli insan gücü yetiştirme maliyeti” kodları Tablo 7’de katılımcı ifadeleri ile belirtilmiştir.

KOD	İFADE
Fiyat odaklılık	<p><i>K1: Bizim sektör çok rekabeti yüksek olduğu bir sektör olduğu için ...tekliflerde fiyat odaklı gidiyoruz. Yani fiyatla müşteriyi elde etmeye yöneliyoruz. ... bizim sektörde biraz kalite oturmuş düzeyde.</i></p> <p><i>K2: (...) biz pahalı olup ama en pahalısı olmayan firmalardan biriyiz. En ucuzu değiliz. Ortaların bir tık üstünde oluyor bizim fiyat marjlarımız.</i></p> <p><i>K3: Sattığımız makinelerde fiyatlarımız 2005 fiyatlarıyla hala satış yapıyoruz. Yani öyle bir pazarda çok yüksek bir fiyat artışı olmuyor.</i></p>
Günlük fiyat vermek	<p><i>K4: (...)Günlük biz fiyat vermeye çalışıyoruz Yani müşterilerdeki talep belki ondan azalabiliyor günlük fiyat verdiğimiz için. Çünkü fiyat</i></p>

	<i>istikrarı olmuyor.</i>
Düşük fiyat verme zorunluluğu	<i>K1: (...)herkes gibi fiyat verirken mecburen fiyatları aşağı çekmek zorunda kalıyoruz.</i>
Farklı müşteriye farklı fiyat stratejisi uygulama	<i>K2: (...) bizim çalıştığımız büyük müşterilerimiz var. Bizden aylık pek çok siparişi olan farklı farklı işler veren bir müşterimizin yeni talebini değerlendirirken ona tabii fiyatı ona göre biraz daha cazip tutmaya çalışıyoruz. Çünkü hali hazırda pek çok farklı parçasını ürettiğimiz bir müşteri oluyor. Ama yeni bir müşteri ise, ilk defa tanıştıysak (...) biz o zaman orada daha böyle kendimizi garanti altında alarak fiyatlandırıyoruz. (...) Farklı parçaların da geleceği potansiyelini düşünerek yeni müşterilere ona göre fiyatlandırmalar yapıyoruz.</i>
Maliyet kontrolünün zorluğu	<i>K1: bizim sektörümüz maliyet hesabı konusunda biraz zor bir sektör. Bizim ürünlerimiz hep projeye göre değişiyor. Biz projeye göre hesap yapmak zorundayız. Dün yaptığın hesap bugün karşılamıyor.</i> <i>K2: Her ürünümüzü ayrıca maliyetlendiriyoruz.</i> <i>K4: Maliyetimizde (...) oynak bir piyasa var, finansman hareketiyle emtia yükseliyor. Enflasyon var dünyada.</i>
Bilgi sisteminden yararlanmak	<i>K5: Firmanın hem kendi bilgi sistemi var, hem de daha önce de oturtmuş olduğu A3 dediğimiz bizim tek sayfalık belirli KPI'ları var. Her departman kendi kritik performans göstergelerini haftalık ve aylık bazda kontrol ediyor. Bütün datalar güncel.</i> <i>K8: Üretimden önce planlama yapabilmek çok önemlidir ki biz ERP'yi kullanıyoruz. (...) .. %95'e varan bir maliyet hesaplaması yapabilir hale geldik.</i> <i>K9: ERP sistemini kullanıyoruz. Üretimde ve bazı departmanlar için aktif modüller, diğerleri için de aktif etmeye çalışıyoruz.</i>
Özsermaye varlığı	<i>K9: Özsermayemiz güçlü. Yıllık bazlı yurtdışından fazla miktarda tedarik alımı yapabiliyoruz.</i>
Kaynakları verimli kullanmak	<i>K2: Verimlilik için bir danışmanlık firması ile çalıştık. Enerji verimliliği ile ilgili çalışmalarımız oldu. Tükettiğimiz kaynaklarla ilgili. Ham madde aldığımız ürünlerin verimli kullanımı ile ilgili çalışmalarımız oldu.</i> <i>K9: ... Üniversitesi ile kaynakları verimli kullanma adına çalışmalarımız oldu. Farklı danışmanlarla da model fabrika ile yalın imalat üzerine projelerimiz devam etmektedir.</i>
İnsan kaynağı maliyetindeki artış	<i>K1: Şu anda insan gücü kaynağında zorlanıyoruz. Çünkü maliyetlerimiz çok arttı. Yani aylık ödediğimiz maaşlar çok arttı. Asgari ücretin artırımı ile beraber. Yani bizim sektörde asgari ücrette eleman çalışmaz</i> <i>K2: (...) Piyasadaki işte bu belirsizlikler olsun. İşte asgari ücret, işçilikler. Bunlar da belirleyici oluyor. Müşterimiz bu noktada</i>

	<i>anlayışla karşılıyor ama biz personelimizi motive edebilmek için zaten belli bir standartta onlara maaşlar sunmak gerekiyor. Orada da işte tazminatlar olsun. İşte 20 yıllık, 30 yıllık çalışanlarımız var. Onların içerideki bu birikmiş tazminatları bu asgari ücretlerdeki artışlarla çok yüksek rakamlar tutuyor. Bu da firmaların bir yük getiriyor ister istemez.</i>
Tedarikçilere karşı olan pazarlık gücü	<i>K1: ... 25-30 yıllık bir firma olduğumuz için tedarikçide hiçbir sıkıntı yaşamıyoruz. ... vadeli almak için herhangi bir anlaşma, sözleşme olmadan satın alma gerçekleştirebiliyoruz. Çorum'daki, Türkiye'deki hatta herkesle öyle ya da böyle... biz ismimizle... ürün alabiliyoruz.</i> <i>K1: Eğer peşin olarak çalışmak istersek, İstanbul gibi şehirler bir tık daha bizim tedarikçilerimize nazara daha uygun veriyorlar ürünlerini ama bu da peşin olarak ödemek zorundasınız.</i>
Hammaddede yurtdışına bağımlılık	<i>K2: .. orta ölçekli bir çelik dökümhanesiyiz. Haliyle ihtiyacımız olan ürünlerin büyük kısmı ithal oluyor. Ve bu ithal ürünleri de Türkiye'de ya mümessilleri oluyor veyahut da büyük tüccarlar bu ürünleri getiriyor. Mesela ham madde olarak krom, mangan, titanyum, nikel gibi ürünler. Biz onlardan alıyoruz. Direkt ham maddemizi kendimiz ithal etmiyoruz. Türkiye'deki satıcılardan alıyoruz. Ama yurtdışına bağımlı tabii ki yani.</i>
Artan fiyatlara karşı kendi üretici olmak	<i>K3: Kendi üretimimizi tedarikçi maliyetleri düşürmek için başlattık.... Ben iş yaptıkça tedarikçilerin fiyatları sürekli artırıyordu. Dolar ve Euro bazında bu olaylar. Dedik ki ya bu böyle olmaz yani... Bu nedenle de bu tedarikçilerimden kaynaklı, kendim projeci olduğum için makine imalatına da başlamış oldum.</i>
Nitelikli insan gücü yetiştirme maliyeti	<i>K7:Teknik resim çizim sorunları gündeme gelmeye başladığında bundan 6-7 sene önce (...) eleman sorununu çözmek için firmanın içinde akademi kuruldu.(.) böyle bir yapının örneği dünyada 3 taneymiş. (...) bunun altyapısını profesyonel bir kurumla çalışarak oluşturduk. Altını doldurduk, öğretim görevlilerini belirledik, müfredatları belirledik, kütüphaneler oluşturuldu...Burası halka açık olacak. (...)Firmanın kendi ustaları da eğitim verecek.</i>

Tablo 7. Maliyet Liderliği Stratejisinin Uygulanması

Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisini katılımcı işletmeler daha çok yeni pazar ve müşteri arayışı içinde kullanmaktadırlar. Bu işletmeler, mal ve hizmetlerinde farklılaşmaya çalışmışlardır. Ürünlerinde kaliteyi artırma çabası içinde olan işletmeler için müşteri odaklılık da çok önemli bir konu olmuştur. Müşteri talepleri doğrultusunda ürünlerinde farklılaşmaya ve kalitelerini geliştirmeye çalışmışlardır. Bu işletmeler için müşteriyi memnun etmek, var olan müşteri portföyünü elde tutup yeni müşteri kazanmak çok önemli olmuştur. Porter'a (1985) göre, mal veya hizmetin benzersiz olması müşteri sadakatini artırır ve müşterilerin daha yüksek fiyatlar ödemeye istekli olmalarını sağlar (Porter, 1985). Hesterley ve Barney (2002) de, farklılaşma stratejisinin, müşteri sadakatini güçlendirdiğini ve markanın itibarını artırdığını belirtmiştir (Hesterley ve Barney, 2002). Literatürde, yenilikçi üretim işletmelerinde farklılaşma stratejisinin, ARGE

işbirlikleri ve yenilik anlaşmaları yapma olasılığını artırdığı tespit etmiştir (Guisado-González vd., 2014).

Çalışmada, işletmelerin farklılaşma stratejisi uygulama teması altında “kalite standartlarını korumak ve iyileştirmek”, “müşteri odaklılık”, “tasarım ve malzemede farklılaşma”, “yeni ürün geliştirme ve yeni pazar arayışı”, “teknolojik ve tasarımsal yeterlilik”, “satış sonrası hizmette farklılaşma”, “teslim ve termin tarihinde farklılaşma”, “kurumsal yenilikçilik anlayışı”, “ürün çeşitliliği”, “fazladan hizmet sağlamak” ve “stratejik ortaklıklar kurmak” kodları tespit edilmiştir. Bu kodlar Tablo 8’de katılımcı ifadeleri ile birlikte yer almaktadır.

KOD	İFADE
Kalite standartlarını korumak ve iyileştirmek	<p>K3: <i>Önce kalite. Sonra da maliyet kısmına odaklanmaya hedefliyoruz.</i></p> <p>K4: <i>Kullandığımız ekipmanların kalitesi... Yani bir de bu malzemelerde kullanılan şeyler saç dediğimiz metal kısımlar, yüksek dayanımı gerektirir. Kalitelerde uzun ömürlü diyelim uzun süre dayanabilen malzemeler önemli, Galveniz ve magnetin kaplamasından kaynaklanıyor.</i></p> <p>K4: <i>(...)malzememizin mevcudiyeti, kalitesi bize rakiplerimizden ayırıştırıyor (saç malzeme).</i></p> <p>K5: <i>(...) firmanın kalite standartlarının uygulaması ve aynı zamanda sıfır kalite problemiyle hedefini koyması ile müşteri bizi tercih ediyor.</i></p> <p>K9: <i>Avrupa pazarı farklı ve her ülkenin kendi kalite standartları var. Biz de bu belgeleri almaya çalışıyoruz. İtalya’ya ürün sevkiyatı yapmak için 7-8 ay belge peşinde koştuğumu biliyorum.(...) farklı iş güvenliği ve gıda uygunluğu standartları var.</i></p>
Müşteri odaklılık	<p>K1: <i>Müşteriye doğru hitap edebilmek önemli. ...</i></p> <p>K3: <i>...Müşteri her zaman haklıdır... Bir problem söylüyorsa müşteri, siz ona tam yetkili olarak çözün. Gerekirse o makinenin yenisini göndereceğim deyin diye söylüyorum. Ve bu gerçekten müşteriler üzerinde çok büyük etkisi olan bir şey.</i></p> <p>K4: <i>(...) uluslararası piyasada tabii ki de ismimiz var. Bizi ayırıştıran müşteri memnuniyeti, müşteriye hızlı cevap verebilme, işleri zamanla ve gününde teslim edebilme...”</i></p> <p>K10: <i>Müşterileri hiç bekletmeden anında cevap vermeye çalışıyoruz, ihtiyaçlarına karşılık vermeye çalışıyoruz.</i></p>
Tasarım ve malzemede farklılaşmak	<p>K9: <i>Makinelerimiz aynı olsa da tasarım ve malzemede farklılaşmaya çalışıyoruz. Mesela her firmada yapılan döküm bir parça var biz onu alüminyumdan işleyerek daha modüler bir sistem yaratarak Avrupa ve Amerika pazarına hitap edecek şekilde tasarlamaya çalışıyoruz. Büyük parçaları daha küçük parçalar haline getirip modüler üretim yapmaya çalışıyoruz, yani makinelerimizi parçalı göndermeye çalışıyoruz.</i></p>
Yeni ürün geliştirme ve yeni pazar arayışı	<p>K1: <i>... Türkiye'deki un fabrikası sektörü daraldığı için, yeni ürün, yeni bir müşteri portföyü arayışına girdik. (...) yulaf, siyez buğdayı, işte efendime söyleyeyim arpa katılan ürünler.</i></p> <p>K7: <i>(...) başka bir firma ile yurt dışı pazarları için ortak proje</i></p>

	<p>geliştiriyoruz.</p> <p>K6: (...) İtalya'da makarna üreten bir fabrikanın %70'ini satın aldık. (...) Japonya ile pirinç makineleri ile görüşmelerimiz devam ediyor.</p> <p>K8: (...) Bir de yeni bir marka çalışması ile yulaf ezmesi, pirinç, yulaf ve benzeri tahıl grubu makineleri üretmeyi planladığımız bir iş modelimiz var. (...) böylece, orta, uzun vadede gıda üretimine de girmeyi planlıyoruz. Bu alanda yeni yatırımlarımız mevcut ve devam etmektedir.</p>
Teknolojik ve tasarımsal yeterlilik	<p>K2: Biz ürün bazında değil ama teknoloji bazında tercih edilen bir dökümhaneyiz. Bizim iki tane know-how teknolojimiz var. Aşınma parçalarının ömrünü uzatan bir teknoloji, bir metal teknolojisi. Bu teknolojiden dolayı bizim müşterilerimiz bizi tercih ediyor. (...) bizim burada bir tasarım bölümümüz var. Simülasyon programlarımız var, kalıplama programlarımız var, katı modelleme sistemlerimiz var.</p> <p>K5: (...) mühendislik bilgisini de ürünlere katması.. Mikronize olmuş bir ürünü yani un gibi buna benzer ürünleri hava yoluyla en uygun şekilde fabrikanın içinde taşıma sistemlerini gerçekleştiriyorlar. Buradaki sonuçta basınçtır, kullanılan malzemedir, hızdır, kapasitedir.</p> <p>K7: Ürünleri satarken mühendislik hizmeti de veriyoruz.</p> <p>K6: ...Teknolojik olarak deneyim sahibi olmanız tercih edilmektedir. Bizim bir ARGE merkezimiz var.</p>
Satış sonrası hizmette farklılaşma	<p>K2: O parçayı sadece üretmek de yetmiyor. Gittiği yerde problemsiz montaj yapıldığında müşteri bundan memnun oluyor. O yüzden biz parçanın takıldığı yeri de görüp bir montaj haliyle bunu onlara teslim ediyoruz. ... hani siz yapın gibi oluyor. O konuda bir avantajımız var.</p> <p>K4: Müşteri yurt dışına bir problem söylediğinde ben hemen teknik ve yabancı dil bilen bir eleman gönderiyorum hemen sahaya. (...) hızlıca işi çözüyoruz.</p> <p>K5: Herhangi bir uygunsuzluk ve müşteri şikayetine hızlı bir şekilde cevap verme performansları değerlendiriyor.</p> <p>K7: (...) satış sonrası hizmetlerde son 10 yıldır yatırım yapmaktayız. Dünyanın her yerine cevap verebilen çok güçlü bir ekibimiz ve ilgili departmanımız var.</p>
Teslim ve termin tarihinde farklılaşma	<p>K3: biz hızlı üretim yani bize bir gün birisi sipariş versin; çok acil bir talebim var diye (...) biz de pozitif enerjisi olan müşterilere, gerekirse vardiyalı bir şekilde çalışmaya geçip anında üretim yapabiliyoruz. Normalde tek vardiya çalışıyoruz. O müşterimizin işini iki günde çözüyoruz ve kaliteden kesinlikle taviz vermiyoruz.</p> <p>K4: (...)işleri zamanında ve gününde teslim edebilme...</p> <p>K9: (...) teslim süresini kısaltarak öne geçmeye çalışıyoruz. X bir firmanın 9 ayda teslim ettiğini 6ayda teslim süresi vererek işi almaya çalışıyoruz.</p>
Kurumsal yenilikçilik	<p>K8: Kendimizi farklılaşarak yenilikçi olarak konumlandırın ve</p>

anlayışı	<i>trendleri takip eden bir firma olarak adlandırabilirim.</i> <i>K10: Daha yenilikçi nasıl olabiliriz, hep kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz. Müşterilerimizin istekleri doğrultusunda fabrikamızı ve ürünlerimizi güncelliyoruz.</i>
Ürün çeşitliliği	<i>K7: 40 bin çeşit ürün gamımız var.(...) Bir makinayı oluşturmak için gerekli malzemelerin %80'inin verebiliyoruz diyebilirim.</i>
Fazladan hizmet sağlamak	<i>K9:(...) kritik malzeme listemiz var ürünle beraber gönderdiğimiz, böyle açılmasını öngördüğümüz veya yırtılmasını, bozulmasını. Bu malzemeleri ilk siparişte ücretsiz gönderiyoruz.</i>
Stratejik ortaklıklar kurmak	<i>K10: Yurt dışında bazı pazarlarda yerel stratejik ortaklıklar veya iş birlikleri kurarak ilerliyoruz.</i>

Tablo 8. Farklılaşma Stratejisinin Uygulanması

Odaklanma Stratejisi

Görüşmelere göre, büyük işletmelerin zamanında makine üretimi gerçekleştirdikleri, daha küçük işletmelerin ise kendi markalarını oluşturma çabası içerisine girdikleri gözlemlenmiştir. Bu bulgu, işletmelerin stratejik farklılaşma arayışlarını desteklemektedir (Porter, 1980). Küçük işletmeler, butik imalatlarla odak müşterilerine yönelik üretim gerçekleştirerek tasarımda veya teslimatta rekabet avantajı yaratabilmişlerdir. Bu durum, farklılaşma stratejisi ile örtüşmektedir; zira işletmeler, belirli müşteri segmentlerine yönelik benzersiz değer teklifleri sunarak rekabetçi avantaj elde edebilmektedir (Porter, 1996). Aynı zamanda, sektörde yer alan iş destek mekanizmalarıyla iyi işbirlikleri kuran işletmeler, bu sayede sektördeki deneyimlerini ve bilgi birikimlerini etkin bir şekilde kullanabilmişlerdir. Bu işletmeler, iş destek mekanizmalarının sağladığı kaynaklar ve ağlar sayesinde operasyonel verimliliklerini artırmış ve yenilikçi çözümler geliştirmişlerdir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). İş destek mekanizmalarının sağladığı avantajlar, işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Teece, 2014).

Görüşme yapılan firmalar belirli ürün gruplarına odaklanarak uzmanlaşmış ve bu alanda yüksek kalitede üretim yapan işletmeler arasında yer almışlardır. Bu odaklanma stratejisi, spesifik müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak pazarda rekabet avantajı elde etmelerini sağlamıştır (Porter, 1985). Niş pazar segmentlerine odaklanarak uzmanlaşma, işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmekte ve uzun vadeli başarılarını desteklemektedir (Barney, 1991). Katılımcı işletmeler arasında odaklanma stratejisini uygulama teması için belirlenen kodlar ve ifadeler yer verilmiştir. Bunlar; “müşteri segmentasyonu”, “butik imalat”, “hedef pazar”, “niş pazar hedefleri”dir. Tablo 9’da kod ve ifadeler yer almaktadır.

KOD	İFADE
Müşteri segmentasyonu	<i>K3: Şu anda da 50 çalışmamız da Özbekistan'da. Almanya, Fransa'ya yine Polonya kompleksinde çalışanlarımız...Gürcistan'dan ön anlaşmasını yaptığımız bir projemiz var. Ukrayna'da devam eden bir projemiz var. Bu şekilde üretimimiz devam ediyor. ...</i> <i>K8: (...) üç markamız var ... daha çok Fransız sömürgelerine ürettiğimiz markamız ... daha çok İngiliz sömürgelerine ürettiğimiz markamız.</i>
Butik imalat	<i>K2: Biz özel imalatla üretim yapan bir firmayız...Müşterilerimiz bize taleple geliyorlar. Biz o talebi inceliyoruz. Ona göre onlara bir fiyat sunuyoruz. Buradaki avantajımız bizim böyle butik çalışmamız.</i>

	<p>..onların istediği ürünleri üreteceğimizden dolayı kendi fiyatımızı sunabiliyoruz.</p> <p>K8: Biz değirmen makineleri, anahtar teslim, proje bazlı üretim yapan firmalara göre daha butik bir işletmeyiz. (...) Dolayısıyla, maliyetlerimiz de büyük ölçekteki firmalara göre daha az olmaktadır. Bu da bizi fiyatlandırmada rekabetçi yapmaktadır.</p> <p>K9: Müşterilerin istediği projeleri yapmaya çalışıyoruz. Katlanabileceğimiz maliyetler ile kalite ve tasarımda farklılaşıyoruz.</p>
Hedef pazar	<p>K1: ... yeni müşteri portföyü geliştirmeye çalışıyoruz. Rusya'da birkaç kişiyle ortak çalışmak için bir başlangıç yapıyoruz. Onlara yönelik biraz çalışacağız. ... Latin Amerika bölgesi hala aklımızda olacak. Yani orayı hayal ediyoruz.</p> <p>K8: (...) çok gelişmemiş bölgeler hedefimiz doğrusu çünkü Avrupa bu alana yeterince uzmanlaşmış ve profesyonelleşmiş durumda olup yeni üretim alanlarına da ihtiyacı yok. Dolayısıyla bizim daha çok hedef bölgemiz Afrika. Bunun yanı sıra Güney Amerika'ya ilerde satış yapmayı hedefliyoruz, bu bölgeye yönelik de ekibimiz görüşmeler gerçekleştirilmektedir.</p> <p>K9: Biz daha çok şu an Avrupa'ya yönelmeye çalışıyoruz. Şu an daha çok oraya çalışıyoruz. Avrupa ofisimiz açıldı.</p> <p>K9:Amerika pazarı hedefimi var. Amerika'da iki tane fuara katıldık. Amerika'ya numune gönderimimiz var.</p>
Niş pazar hedefleri	<p>K7: Savunma sanayine yönelik projelerimiz ve işbirliklerimiz başladı.</p> <p>K10: Belirli bir ürün grubunda uzmanlaşmaya çalışıp o ürün grubunu çeşitlendirmeye çalışıyoruz. (...) spesifik olmaya çalışıyoruz.</p>

Tablo 9. Odaklanma Stratejisi

SONUÇ

Tarımsal gıda işleme makineleri sektörü Covid-19 pandemisi ile birlikte tedarik zinciri kırılmalarına yol açmıştır. Dünya, Rusya-Ukrayna savaşı ve tahıl krizi gibi ek sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte, Rusya'nın buğday ihracatını sınırlamasıyla birlikte diğer ülkeler, buğday stoklarını arttırmıştır. Bu gelişmeler, Türkiye'nin jeopolitik konumunu ön plana çıkarırken dünya gıda ihtiyacını karşılama konusunda stratejik bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Bu durum, Türkiye'nin un ve mamulleri değer zincirindeki ve tarımsal gıda makine işletmelerinin stratejik konumunu güçlendirmiştir.

Bu araştırma, tarımsal gıda işleme makineleri sektörünün uluslararası rekabet stratejilerini detaylı bir şekilde incelemeyi hedeflemiştir. Bu kapsamda, Çorum İli'nin işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkilerini anlamak için literatür çalışmaları ve işletmelerle yapılan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, sektörü etkileyebilecek çevresel ve ekonomik faktörler de incelenmiştir. İşletmelerin mevcut durumları ve yapıları da detaylı bir biçimde ele alınırken ihracatta karşılaştıkları sorunlar da incelenmiştir. Araştırma sonuçları, Çorum İli'nde tarımsal gıda işleme makineleri sektörü için güçlü bir ekosistemin varlığını ve bu ekosistemin işletmeler üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, Çorum İli'nin coğrafi konumu ve sanayi yapısı, işletmelere avantajlar sağlamaktadır.

Literatür çalışmalarında; Porter ve bazı araştırmacıların görüşlerine göre, bir işletmenin üç genel stratejiden birini seçmesi ve kaynakların tamamını buna ayırması gerektiği yönündedir (Hambrick, 1983; Dess ve Davis, 1984; Parker ve Helms, 1992; Nayyara, 1993, Porter, 1980, 1985). Diğer görüşte ise, firma koşullarına göre en uygun stratejilerin birleştirmesini savunanlardır (Buzzell ve Wiersema, 1981; Phillips vd., 1983; White, 1986; Miller ve Friesen, 1986; Buzzell ve Gale, 1987; Hill, 1988; Murray, 1988; Wright vd., 1990, Allen ve Helms, 2006). Bu çalışma sonucunda, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası rekabette maliyet liderliği stratejisine odaklandığı, ancak farklılaşma ve odaklanma stratejilerini de tamamlayıcı olarak uyguladığı ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, Çorum ilindeki tarımsal gıda işleme makineleri işletmeleri, rekabetçi fiyatlar sunabilmek amacıyla birincil olarak maliyet liderliği stratejisini benimsemektedirler. Maliyet odaklı ilerlemek genellikle bu sektördeki işletmeler için önemlidir; çünkü bazıları işletmeden işletmeye faaliyet gösterdikleri için tedarikçi konumundadırlar ve rekabetçi fiyatlar sunmak zorundadırlar. Diğer işletmeler ise, un fabrikalarına doğrudan proje teslimi iş yapmaktadırlar. Bu nedenle, tüm katılımcılar için müşteri memnuniyeti birinci öncelik haline gelmiş ve maliyetlerini sıkı bir şekilde kontrol etmektedirler. Sadece dış faktörlerden, özellikle döviz kuru değişiminden, enflasyondan ve ham madde ithalatına olan bağımlılıktan kaynaklanan fiyatlandırma zorlukları ve yüksek karlar elde etme zorluğu yaşamaktadırlar. Bununla birlikte Türkiye'deki iç pazarın daralması sonucu işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve rakiplerinden belirli alanlarda üstünlük sağlamak için farklılaşma stratejilerini benimsemişlerdir. İşletmeler, hayatta kalabilmek için belirli standartlarda üretim yapmak zorunda kalmaktadırlar ve hatta yeni teknolojileri takip etmek durumundadırlar. Bazı işletmeler, farklılaşma stratejisi kapsamında yeni ürün geliştirme, AR-GE, tasarım, satış sonrası hizmet ve teslim gibi alanlarda farklılıklar oluşturmaktadır.

İşletmelerin, un fabrikalarının bulunduğu yerler genellikle hedef pazarları olarak ortaya çıkmıştır; bu nedenle işletmelerin belirli bir bölgeye odaklanarak butik üretim gerçekleştirme yönünde eğilimleri de vardır. Belirli bir bölge hedefleyen işletmeler daha niş alanlara yönelip karlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Diğer yandan, odaklama stratejisi doğrultusunda bazı işletmeler, hedef pazarlarını daraltarak belirli bir müşteri segmentine, butik üretimine veya belirli bir bölgeye yönelik stratejiler izlemektedir. Bu strateji çerçevesinde, işletmeler maliyetlerini sıkı bir şekilde kontrol etmekte, kaynaklarını verimli kullanmakta ve kalite standartlarına özen göstermektedir. Odaklama stratejilerini uygulamaya başlayan işletmelerin pazarlamaya önem vermeye başlamış oldukları da ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, Çorum ilindeki tarımsal gıda işleme makineleri işletmeleri, maliyetlerini düşürmek ve verimliliği arttırmak için yeni teknolojilere yatırım yapmalı, tedarik zinciri yönetimini optimize etmeli ve üretim süreçlerini iyileştirmelidir. Ayrıca, enerji verimliliği ve atık yönetimi gibi sürdürülebilirlik uygulamaları da maliyetleri düşürmelerine yardımcı olabilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin farklılaşma stratejisini daha etkin bir şekilde uygulayabilmek için Ar-Ge ve inovasyona yatırım yaparak yeni ve özgün ürünler geliştirmeli, tasarım ve kaliteye odaklanmalı ve müşteriye özel çözümler sunmalıdır. Marka bilinirliğini arttırmak ve güçlü bir marka imajı oluşturmak da farklılaşma stratejisinin önemli bir parçasıdır. İşletmeler odaklanma stratejisini uygularken hedef pazarlarını belirlemeli ve bu pazarlara yönelik niş ürünler ve hizmetler geliştirmelidir. Belirli bir coğrafi bölgeye, müşteri segmentine veya ürün kategorisine odaklanmak, işletmelerin uzmanlıklarını derinleştirmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilmektedir.

İşletmelerin küresel pazarlara açılabilmesi için ihracatta yaşanan sorunların çözümüne yönelik olarak öncelikle ihracat potansiyellerini değerlendirmeli ve gerekirse stratejik ortaklıklar kurmalıdırlar. Coğrafi açıdan uzak pazarlara ulaşmak için yerel iş ortakları ve distribütörler ile işbirliği yapılabilir. Bu, coğrafi zorlukları aşmanın yanı sıra, yerel pazarlara daha hızlı erişim sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, yurt dışı ile doğrudan müşteri erişimi arttırmak için dijital

pazarlama araçlarını ve e-ticaret platformlarını kullanmalıdır. Özellikle, hedef pazarlarda yerel dilde web siteleri ve sosyal medya hesapları oluşturulabilir. Aracılar yerine doğrudan satış kanalları kurulabilir. Bu, hem maliyetleri azaltacak, hem de daha fazla kar elde edilmesini sağlayacaktır. Yerel distribütörlerle anlaşmalar yapılabilir veya yurt dışı ofisler kurulabilir. Avrupa ve Amerika gibi pazarlarda gerekli olan sertifikasyon süreçleri için özel bir ekip kurulabilir. Bu ekip, sertifikasyon gereksinimlerini karşılamak için gerekli belgeleri ve prosedürleri yönetebilir. Bu noktada devlet desteklerinden yararlanmak, teşviklerden yararlanmak ve uluslararası fuarlara katılmak ihracatta başarı şansını arttıracaktır. İşletmelere pazarlama konusunun onların yeni pazarlar bulma, mevcut pazarda yeni müşteri bağlantıları bulma noktasındaki önemini anlatan eğitim seminerleri düzenlenebilir. Bu kapsamda işletmeler, dijital teknolojileri üretim, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri gibi tüm süreçlerine entegre edip, bilgilendirilmeli, farkındalıkları artırılmalıdır. Endüstri 4.0 uygulamaları, işletmelerin verimliliğini artırmasına, maliyetleri düşürmesine ve rekabet gücünü arttırmasına yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak, tarımsal gıda işleme sektörü dünya konjonktüründe ve Türkiye’de stratejik öneme sahip bir sektör konumdadır. Ancak, bu potansiyeli gerçekleştirmek için işletmelerin rekabet stratejilerini doğru bir şekilde belirlemesi, analiz edilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bu araştırmada sunulan işletmelerin ihracatta karşılaştığı sorunlara yönelik çözüm önerileri, işletmelerin uluslararası pazarda rekabet gücünü arttırmasına ve sürdürülebilir büyüme sağlamasına katkı sağlayabilir. Çorum ili özelinde yapılan bu çalışma, Konya gibi diğer illerde aynı sektör özelinde karşılaştırmalı yapılarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca, farklı coğrafi bölgelerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde benzer çalışmalar yürütülerek bölgesel farklılıklar ve işletme büyüklüğünün rekabet stratejilerine etkisi değerlendirilebilir. Bu tür genişletilmiş çalışmalar, sektörün yerel ve ulusal dinamikleriyle uluslararası rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamaya olanak tanıyabilir.

Ayrıca, bu çalışmanın çıkarımları aynı sektörü farklı illerle karşılaştırmalı analizlerle değerlendirilebilir. Tarımsal gıda işleme sektörünün diğer sanayi kollarıyla ilişkilendirilerek incelenmesi, sektörel stratejiler ve rekabet avantajlarının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Bu tür çalışmalar, uluslararası rekabet stratejilerini daha net ve kapsayıcı bir şekilde ortaya koyarak, tarım ve sanayi arasındaki sinerji potansiyelini de daha iyi değerlendirme imkânı sunabilir. Son olarak, dijitalleşme ve teknolojik yeniliklerin tarımsal gıda işleme sektöründeki etkileri üzerine araştırmalar yapılarak, bu yeniliklerin uluslararası pazarlarda rekabet gücüne nasıl katkı sağladığı incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AAKER, D. A. (2017). *Strategic market management* (11th ed.). Wiley.
- AĞIR, S., & TOPAK, A. (2023). Yeşil Dönüşüm ve Türkiye’de Gıda ve Tarım. 22 Aralık 2023 tarihinde https://www.ulaskarakoc.com/_site/HUV_yesil_donusum_FINAL.pdf alındı.
- AHMED, M., & HUSSAIN, M. I. (2021). Rising atmospheric temperature impact on wheat and thermotolerance strategies. *Plants*, 10(1), 43. <https://doi.org/10.3390/plants10010043>
- AK, G. (2021). Makine Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu, TR83 Bölgesi (Samsun, Amasya, Çorum, Tokat). UNDP Türkiye, Ankara. 22 Aralık 2023 <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/tr/makine-tr83-.pdf> adresinden alındı.

- AKÇAGÜN, E. (2011). *Türk hazır giyim sanayinde uluslararası pazarlarda üstünlük sağlamasına yönelik rekabet stratejisi modeli geliştirilmesi* (Basılmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AKPAMUK, G. (2022). BM gıda görünümü raporu yayımlandı: Türkiye neden en çok buğday ithal eden 3. ülke? 22 Aralık 2023 tarihinde <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-62052338> adresinden alındı.
- ALLEN, R. S., & HELMS, M. M. (2006). Niche marketing. In *Encyclopedia of business and finance* (2nd ed., Vol. 4, pp. 229-232). Detroit, MI: Gale
- ALPASLAN, B. (2015). *Sigorta işletmelerinde rekabet stratejileri ve bir uygulama* (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Türkiye.
- AMINI, M., & RAHMANI, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10, 8397-8406.
- ASLAN, S., ASLAN, E. L., & KARA, R. (2023). Covid-19 pandemi sürecinin gıda tüketim davranışı ve hijyen alışkanlığı üzerindeki etkisi. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 24(3), 266-271.
- AWADE, P.R. (2014). Implementation of Combination Strategy Based on Porter's Model: Success Built on Lost Opportunity in Industrial Lubricants, *Asian Journal of Management Research*, 4(4), 699-710.
- BAKAN, S. (2022). Savaş, Dünya Ekonomisi ve Finansal Piyasalar için de Felaket mi?. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 59-74.
- BAL, Y. (2012). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 23 (72), 48-76.
- BANKER, R. D., MASHRUWALA, R., & TRIPATHY, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- BARNEY, J. (1991). Competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BOZ, N., & İRMİŞ, A. (2023). Rekabet Stratejilerinin Kriz Yönetim Becerilerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 452-469.
- BROWN, A. (2010). *Innovation and Product Development in Modern Business*. McGraw-Hill.
- BUZZELL, R. D., & WIERSEMA, F. (1981). Successful low-cost strategies. *Harvard Business Review*, 59(1), 133-142.
- BUZZELL, R. D., & GALE, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. New York, NY: Free Press.
- CARTER, S. M., & RUEFLI, T. W. (2006). Intra-industry reputation dynamics under a resource-based framework: Assessing the durability factor. *Corporate Reputation Review*, 9, 3-25.
- COEURDEROY, R., & DURAND, R. (2004). Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership. *Journal of Business Research*, 57(6), 583-590.
- COGNITIVE MARKET RESEARCH (2024). *Food Processing Machines Market Report 2024 (Global Edition)*. 05 Mayıs 2024 tarihinde

<https://www.cognitivemarketresearch.com/food-processing-machines-market-report> adresinden alındı.

- ÇORUM TİCARET VE SANAYİ ODASI. (2013). *Çorum Gıda İşleme Makine Üreticileri Sektör İhtiyaç ve Strateji Raporu*. Çorum: Çorum Ticaret ve Sanayi Odası.
- DAVID, F.R. (2011). *Strategic management concepts*. New Jersey: Pearson.
- DESS, G. G., & DAVIS, P. S. (1984). Porter's generic strategies as predictors of strategic group membership and performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- EREN, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- EREN, M.Ş. (2014). Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 2014, 9(34) 5998-6022.
- ERYILMAZ KIRALI, A., ZEHİR, S., & ÖZDER, R. (2023). Rekabet Stratejileri ve Pazar Performansı: Girişimcilik Yöneliminin COVID-19 Döneminde Aracılık Rolü. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 9(1), 3-18.
- FAROOQ, N., AKBAR, H., UL HASSAN, Z., & GHEEWALA, S. H. (2023). A critical review of climate change impact at a global scale on cereal crop production. *Agronomy*, 13(1), 162.
- FAO, I., & UNICEF. (2023). WFP, WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. *Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural–urban continuum*. Rome, FAO. 2023. Rome: Food and Agricultural Organisation.
- Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) Bölge Kalkınma İdaresi (2022). *Güneydoğu Anadolu Projesi Son Durum*. Kalkınma Kütüphanesi. Ankara: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
- GEDİK, Y. (2023). Tarımsal pazarlama: Faydaları, zorlukları ve stratejileri üzerine kavramsal bir çerçeve. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 134-147.
- GINEVIČIUS, R., KORSAKIENE, R. (2005) Exploration of strategy: Objectives, competencies and competitive advantage. *Journal of Business Economics and Management*, 6(1), 13-22.
- GLESNE, C. (2014). *Nitel Araştırmaya Giriş*. [(A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu Çev.)], Ankara: Anı Yayıncılık.
- GRAND VIEW RESEARCH. (2023). *Food processing equipment market analysis report*. 7 Ocak 2024 tarihinde <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/food-processing-equipment-market> adresinden alındı.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- GUISADO-GONZÁLEZ, M., GUISADO-TATO, M., & VILA-ALONSO, M. (2014). The influence of firm characteristics on the choice between R&D cooperation and R&D outsourcing. *Technovation*, 34(3), 137-147.
- GÜL, H., & HAYIT, F. (2022). *Gıda Mühendisliği Alanında Yeni Yaklaşımlar*. İksad Publishing House
- GÜNEŞ, E., KESKİN, B., & DEMİRBAŞ, N. (2015). Türkiye’de Tarıma Dayalı Sanayiinin Yapısı ve Gelişimi. *TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası VIII. Teknik Kongresi*, 12-16.
- GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

- GÜVEN, B., & KAYGIN, E. (2013). *Çorum İli SWOT Analizi*. Veritaş Akademi.
- HANSEN, E., NYBAKK, E., & PANWAR, R. (2015). Pure versus hybrid competitive strategies in the forest sector: Performance implications. *Forest Policy and Economics*, 54, 51-57.
- HAMBRICK, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness of functional planning. *Academy of Management Journal*, 26(4), 707-727.
- HESTERLEY, W. S., & BARNEY, J. B. (2002). *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- HILL, C. W. L. (1988). Differentiation versus low cost: A renewed debate. *Academy of Management Executive*, 2(1), 211-218.
- HILL, C. W. L., & JONES, G. R. (2023). *Strategic management: An integrated approach* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- HILMAN, H., & KALIAPPEN, N. (2014). Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry? *Asian Social Science*, 10(10), 134.
- İSMAİL, A. I., ROSE, R. C., ULİ, J., & ABDULLAH, H. (2012). The relationship between organizational resources, capabilities, systems and competitive advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151-173.
- JOHNSON, R. (2018). *Advanced strategies for business differentiation*. Wiley.
- KALLIONTZI, E., SKALKOS, D., & BAKOUROS, I. (2024). Assessing the key factors measuring regional competitiveness. *Sustainability*, 16(6), 2574.
- KARADENİZ, K., & KULAKSIZ, S. (2018). İşletmelerin Rekabet Gücüne Katkısı Açısından Kümelenme Modelinin Değerlendirilmesi: Çorum Tarımsal Gıda İşleme Makineleri Kümesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 714-730.
- KARAKOÇ, D. Y., & MANGA, M. (2022). Küresel Gıda Güvenliği Endeksi Kapsamında COVID-19 Pandemisinin Türkiye'nin Gıda Güvenliğine Yönelik Etkisi. *İdealkent*, 14(Özel Sayı), 46-74.
- KARAKOÇ, H., & AYKAN, E. (2023). Üniversitelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanmasında Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi: Türkiye Örneği, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2023, 24(2), 365-389, e-ISSN: 1308-6979.
- KEMER, O. B. (2022). İhracat davranışları ve maliyet liderliği stratejisinin işletmenin rekabet kapasitesine etkisi: Bir uygulama. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 108-132.
- KHARUB, M., MOR, R. S., & SHARMA, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(6), 920-936.
- KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi. (2012). *Çorum tarımsal gıda işleme makineleri sektörü strateji geliştirme raporu*. Ekonomi Bakanlığı.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson Education.
- KILIÇ, F. (2021). Jenerik Stratejilerin Kurum Kültürü Üzerindeki Rolü: Farklılaşma Stratejisi, Kurum Kültürünü Besler mi, Zedeler mi?, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 103-122.

- KPMG Türkiye. (2022). *Tarım ve gıda sektöründe küresel trendler ve Türkiye'nin konumu*. KPMG Türkiye Yayınları.
- LAXAMANA, A. (2023). *Knowledge management orientation and competitive strategies of small and medium enterprises*. *Entrepreneurship & Management eJournal*. Available at <https://doi.org/10.2139/ssrn.4466116>
- LEE, C. (2003). *Adapting to market changes: Strategies for business success*. Oxford University Press.
- LI, Z., ZHU, M., HUANG, H., YI, Y., & FU, J. (2022). Influencing factors and path analysis of sustainable agricultural mechanization: Econometric evidence from Hubei, China. *Sustainability*, 14(8), 4518
- LUMPKIN, G.T., & DESS, G.G. (2001), Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- MAHADEVAN, K., ELIAS, A., & SAMARANAYAKE, P. (2023). Supply chain performance measurement through collaborative effectiveness: an Asia-Pacific perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(6), 1667-1687.
- MĂLINA, C. & ALINA-DANIELA, M. (2008). The Competitive Advantage and The Business Strategies Used By Romanian Companies, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 184-188.
- MARKET RESEARCH FUTURE (2024). *Food Processing Machinery Market Research Report. 12 Mayıs 2024 tarihinde* <https://www.marketresearchfuture.com/reports/food-processing-machinery-market> adresinden alındı.
- MILLER, D., & FRIESEN, P. H. (1986). Generic strategies and organizational performance: An empirical synthesis. *Academy of Management Journal*, 29(3), 853-867.
- MIRZAYEVA, G., & TURKAY, O. (2016). Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-83.
- MURRAY, R. F. (1988). *Strategic flexibility: Managing uncertainty in product competition*. New York: Harper & Row.
- NAJIB, M., & KIMINAMI, A. (2011). Competitive strategies in the food processing industry: A study of small and medium enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 18-25
- NAYYARA, R. (1993). The relationship between generic strategies and performance in the Indian pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 14(3), 219-234.
- ÖZTÜRK, M., & TAN, F. Z. (2018). Porter'ın rekabet stratejileri: Safranbolu turizm işletmelerinde bir uygulama. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 131-147
- PARKER, M. H., & HELMS, M. M. (1992). Strategy and structural determinants of performance in the U.S. airline industry. *Academy of Management Journal*, 35(5), 975-989.
- PHILLIPS, A. A., CHANG, S., & BUZZELL, R. D. (1983). Product quality, cost position and business performance: A causal analysis. *Journal of Marketing*, 47(2), 26-43.

- POLAT, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 161-182.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- PORTER, M. E. (1980). The competitive advantage of low-cost leadership. *Harvard Business Review*, 58(1), 139-148.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1996). 'What is strategy?'. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- PORTER, M.E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. (2nd ed.). New York, The FreePress.
- PORTER, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- PULAJ, E., KUME, V., & CIPI, A. (2015). *Strategic management: Concepts and cases*. New York: Routledge.
- SARIÇOBAN, K., KÖSEKAYAOĞLU, L., & ERKAN, B. (2017). Türkiye'nin İmalat Sanayi Ürün Gruplarındaki İhracat Rekabet Gücünün Belirlenmesi: 1996-2015 Dönemi Analizi. *Journal of Life Economics*, 4(3), 49-72.
- SMITH, J. (2015). Strategic Differentiation in Competitive Markets. *Harvard Business Review*.
- SMITH, J., & JOHNSON, A. (2023). The Impact of Global Crises on Business Strategy. *Journal of International Business Studies*, 54(2), 123-145.
- SINGH, S. P., TEGEGNE, F., & EKANEM, E. P. (2012). The Food Processing Industry in India: Challenges and Opportunities. *Journal of Food Distribution Research*, 43(1), 81-89.
- ŞAHİN, S. (2001). Türkiyede Tuğla Kiremit Sanayiinin Genel Görünümü ve Çorum İli Örneği. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2).
- ŞAHİN, N., & SAYASLAN, A. (2023). Ekstrüzyon Teknolojisi ve Buğday Öğütme Yan Ürünlerinin Ekstrüde Gıda Üretiminde Kullanımı. *Bursa Uludağ Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 37(1), 241-261
- ŞAŞMAZ, M. Z. (2023). *İsrail, Hollanda ve Çin Tarım Modelleri Işığında Güneydoğu Anadolu Projesi Bölgesinde Tarımsal Gelişme* (Basılmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gaziantep.
- TANWAR R. (2013) Porter's generic competitive strategies. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15(1), 11-17.
- TEECE, D.J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). 'Dynamic Capabilities and Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- TEECE, D.J. (2014). 'A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise'. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- TUR-PORCAR, A., ROIG-TIERNO, N., & MESTRE, A. L. (2018). Factors affecting entrepreneurship and business sustainability. *Sustainability*, 10(2), 452.

- ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- WHITE, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-232.
- WRIGHT, P. (1987). A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J., & PARNELL, J. A. (1990). Strategic flexibility: A management perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8, 1-56.
- VAHDATI, H., NEJAD, S.H.M, SHAHSIAH, N (2017) Generic competitive strategies toward achieving sustainable and dynamic competitive advantage. *revistaESPACIOS.com*, 39(13), 25.
- VARDİN, H., & YILMAZ, F. M. (2012). Gıda endüstrisinde gıda işleme makineleri ve ekipmanlarının seçimi. *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 16(3), 33-37.
- YILDIRIM, A. & ŞİMŞEK, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILMAZ, M. (2019). Çorum İlinde Endüstrinin Tarihsel Gelişimi. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 2 (1), 57-71.
- YIN, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.