

*“ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ  
FİZİBİLİTE PROJESİ”*

*“Türkiye’nin Dünyaya açılan kapısı,  
yaşam kalitesi yüksek,  
çevreye duyarlı,  
üreten,  
rekabetçi,  
hızla gelişen ,  
bir  
ANKARA için.*



### **Hazırlayan Proje Ekibi**

Proje Koordinatörü:	Konca KORKMAZ (ATO)
Proje Akademik Danışmanı:	Yrd.Doç.Dr. Rıdvan BAYIRLI (Gazi Üniversitesi)
Proje Ekonomisti:	Arş.Gör. Yusuf KAYNAR (Gazi Üniversitesi)
Proje İstatistik Uzmanı:	Öğr.Gör. Sıddık ARSLAN (Gazi Üniversitesi)
Proje İstatistik Uzmanı:	Arş.Gör. Mustafa ALPTEKİN (Gazi Üniversitesi)
IT Uzmanı:	Uzm. Umut ARIÖZ (Gazi Üniversitesi)
Proje Sekreteri:	Arş.Gör. Salih KÜÇÜKÖZYİĞİT (Gazi Üniversitesi)
Proje Gönüllü Bilişim Danışmanı:	Yrd.Doç.Dr. Hakkı ALPARSLAN ILGIN (Ankara Üniversitesi)

### **Editörler:**

Yrd.Doç.Dr. Rıdvan BAYIRLI  
Arş.Gör. Yusuf KAYNAR



## **YÖNETİCİ ÖZETİ**

Ankara Sektörel Rekabet Analizi projesi, Ankara Ticaret Odası'nın üzerinde çalıştığı önemli konulardan birisidir. Değişik vesilelerle meslek komitelerinde en çok konuşulan ve tartışılan konular, rekabetçilik, yenilikçilik ve kümelenme kavramları olarak öne çıkmaktadır. Bu üç kavram birbirini tamamlayan kavramlardır.

Ankara Ticaret Odası "Girişimcilik, Yenilikçilik (İnovasyon) ve Kümelenme Özel İhtisas Komisyonu" tarafından 2009-2012 yılı çalışma döneminde, Ankara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet edebilirliğini arttırmak amacıyla kümelenme ve inovasyon konularında çalışmalar gerçekleştirilmesini planlamıştır. Bu çerçevede Komisyonumuz öncelikle, Ankara Bölgesi'nde öne çıkan sanayi ve hizmet sektörlerinin ve bu sektörlerin rekabetçilik seviyelerinin belirlenmesi amacıyla bir "Rekabet Analizi" çalışması gerçekleştirmeyi hedeflemiştir.

Odamızca söz konusu çalışmanın, bu konuda uzman kurum veya kuruluşlarla işbirliği içerisinde yürütülmesi öngörülmüştür. Bu kapsamda; fikir aşamasında itibaren Gazi Üniversitesi ile karşılıklı görüş alışverişi çerçevesinde çalışmalar yürütülmüştür.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın proje çağrısına çıkması ile birlikte Ankara sektörel rekabet analizi çalışmaları konusundaki finans kısıtının da kısmen çözüleceği beklentimiz bu çalışmayı bir proje olarak teklif etmemizi teşvik etmiştir.

Ankara ekonomisinin ölçeği ve öne çıkan çok sayıda sektörel faaliyetin bulunması tüm sektörleri kapsayan ana projenin fizibilitesinin hazırlanmasını ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda sunulan proje teklifi kabul edilerek Ocak 2011 tarihi itibarıyla çalışmalara başlanmıştır. Proje döneminde ATO üyesi sektör temsilcilerin katılımıyla onbir adet odak grup toplantısı yapılmış yapılandırılmış soru formları ile sektörel rekabeti etkileyen faktörler belirlenmiştir.

Odak grup sonuçlarına göre geliştirilen Anket formu ile Ankara'daki tüm sektörleri kapsayacak sektörel rekabet analizi metodolojisi üzerinde çalışılmıştır. Analiz yönteminin test edilmesi amacıyla Ankara Mobilya Sanayii pilot sektör olarak seçilmiş ve proje kapsamında geliştirilen Anket formu sektörü temsil eden örnekleme uygulanmıştır.

Pilot sektör araştırması sonuçları istatistik tekniklerle analiz veri toplama amacıyla geliştirilen anket formu test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Sektörün rekabet gücünü ölçebilecek öne çıkan sorular belirlenmiş istatistiksel faktör değerleri yetersiz olan sorular elenmiştir.

Sektörün ortalama değerleri ve normal dağılım puanları oluşturularak firmaların rekabet gücünün sektör değerleriyle karşılaştırılması yoluyla firma düzeyinde rekabetçilik ölçümü için bir karne geliştirilmiştir.

Ankara mobilya sanayinde rekabet analizinde kullanılan Porter'ın 5 kuvvet teorisine göre sektörü etkileyen rekabet kuvvetleri birbirine yakın puan değerleri olarak baskın çıkmıştır. Bu sonuca göre Ankara mobilya sanayinin bölgesel ve ülke düzeyinde rekabet gücünün zayıf olduğu söylenebilir.

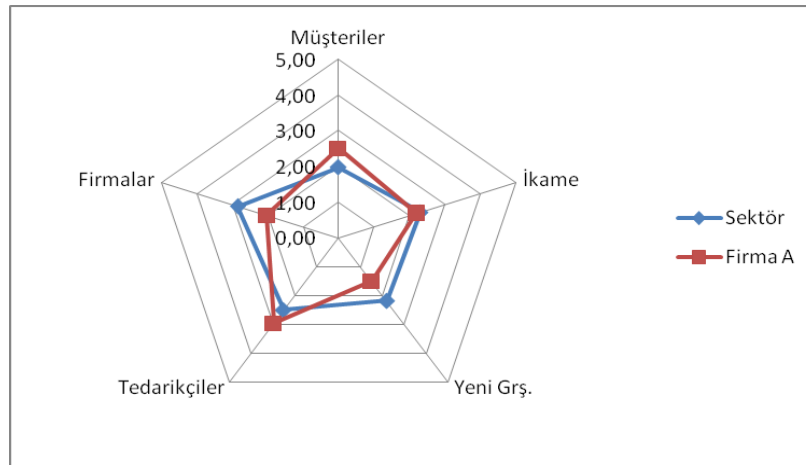
Ankara da faaliyet gösteren mobilya imalatçısı firmaların rekabette kullandıkları stratejiler incelendiğinde belirgin bir stratejilerinin olmadığı, bir kararsızlık ve belirsizliğin bulunduğu anlaşılmıştır. Maliyet etkinliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejileri olarak isimlendirilen firma rekabet stratejilerinde bu üç stratejik yaklaşım konusunda firmalar bir yön tayini yapamamışlardır. Firmalar kaynaklarını belirli bir stratejik hedefe yönelterek tercihlerini netleştirmek durumundadırlar. Ankara mobilya sanayi firmaları rekabet yönelimleri ve yetenekleri itibarıyla gruplandırılarak güçbirliği yapmaları sağlandığı takdirde başarı şansları daha fazla artacaktır.

Çalışmanın en önemli sonuçlarından birisi sektör ve firmaların karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği firma karnesidir. Firma karnesinde rekabetçiliğin beş boyutunda, sektörün gücü, firmanın gücü, firmanın sektöre kıyasla durumuyla ilgili bilgiler yer almaktadır.

### (X) Firmasının Rekabetçilik Analizi Sonucu

REKABET BOYUTU	FİRMA DEĞERLERİ	SEKTÖR ORTALAMASI	NORMAL DEĞERLER	FİRMANIN DURUMU
MÜŞTERİLER	2,50	1,97	1,90-2,05	YEŞİL
İKAME ÜRÜNLER	2,20	2,29	2,17-2,41	SARI
YENİ GİRİŞİMCİLER	1,50	2,17	2,07-2,27	KIRMIZI
TEDARİKÇİLER	2,97	2,52	2,43-2,62	YEŞİL
FİRMALAR ARASI REKABET	2,02	2,85	2,74-2,95	KIRMIZI

SEKTÖR REKABETÇİLİK PUANI	2,45
FİRMA REKABETÇİLİK PUANI	2,23
DURUM	<b>NEGATİF</b>



NOT: Değerlendirmeler 5 üzerinden yapılmaktadır.

## GİRİŞ

Rekabet avantajı, işletmenin rakiplere karşı avantaj elde etmesi için pazardaki yerini belirten ayırıcı bir özelliktir. Bu avantaj, işletmenin karlılık seviyesini endüstri ortalamasının üzerinde elde etmesi ve koruması ile ortaya konulur. Fırsatları eşitsizlik yaratmak olarak tanımlayan kuruluşlar, tam rekabetin ötesinde şirketin yasal olarak ekonomik rant elde etmesine ve bu durumu mümkün olduğunda koruyup sürdürmesine izin verebilirler.

Küreselleşen dünya ekonomisinde yoğun ve yıkıcı rekabet ortamı işletmeleri zorlamakta; yeni, farklı ürün ve hizmet arayışlarına yönelmektedir. Yıkıcı rekabet koşullarından sıyrılmak için yeni bir değer, yeni bir pazar, yeni bir maliyet ve bu stratejiyi yürütecek bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç vardır. Böylece işletmeler kendi yönlerini tayin ederek hayatlarını devam ettirebileceklerdir.

Son çeyrek yüzyılda Michael Porter'ın "Rekabet Stratejisi" yaklaşımları strateji alanında yaygın olarak kullanılmış, detaylı olarak incelenmiştir. Porter'ın yaklaşımları rekabet gücü analiz ve yönetiminde iş dünyasında ana hatlarıyla kabul görmüş bir model olarak öne çıkmaktadır.

Rekabetin dünya ölçeğinde giderek şiddetlendiği günümüzde, ülkeler küresel piyasada daha fazla pay sahibi olmak için rekabet güçlerini artırma konusunda yoğun çaba göstermektedirler.

Bölgelerin ulusal ve uluslararası rekabet düzeyinin anlaşılır ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi bölgesel politika yapıcılarının ve devlet kurumlarının üst düzey yöneticilerinin karar verme süreçlerinde, politikaların belirlenmesi sırasında diğer bölgelerle kıyaslama olanağı sağlamak, bölgenin performans düzeyinin zaman içerisindeki gelişimini izlemek ve sadece şirketlerin değil bölgelerin de dünya pazarında nasıl rekabet ettiklerini analiz etmek konularında yol gösterici bir rol oynayacaktır.

Bu çalışmada temel amaç; Ankara'nın rekabet gücü yüksek bir ekonomi olabilmesi yolunda yapılacak araştırmayla sektörlerin rekabet gücünün dinamiklerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktır.

Yapılan bilimsel çalışmaların birçoğunda rekabetçilik yolunda firmaların verimliliklerini etkileyen dışsal etkenlerin önemli bir kısmının yerel düzeyde, bölge bazında, diğer bir deyişle "İl bazında" olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Eğitilmiş işgücü, fiziki altyapı, kurumsal altyapı gibi unsurlar, işletmelerin bir arada bulunmalarından doğan dışsal ekonomiler (kümelenmeler), endüstriyel gelişim programları ve sağlık, eğitim gibi genel yaşam düzeyini etkileyen unsurlar bölgesel rekabetçilik derecesini belirlemektedir.





**İÇİNDEKİLER**

YÖNETİCİ ÖZETİ.....	sh
GİRİŞ.....	v
	vii

**BİRİNCİ BÖLÜM  
PROJENİN TANITILMASI**

1.1. Projenin Künyesi.....	3
1.2. Projenin Amaçları.....	3
1.2.1. Projenin Genel Amacı.....	3
1.2.2. Projenin Özel Amaçları.....	3
1.3. Projeden Beklenen Sonuçlar.....	4
1.3.1. Ankara'nın Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Raporu.....	4
1.3.2. Veri Tabanı.....	4
1.3.3. Rekabet Analizinde Kullanılacak Yöntem, Materyal ve Tasarlanmış Model....	5
1.3.4. Mevcut Durum Analizi ve Paydaşların Katılımı.....	5
1.3.5. Üniversite-Sanayi-Meslek Kuruluşu İşbirliği.....	5
1.4. Hedef Gruplar ve Nihai Yararlanıcılar.....	5
1.4.1. Hedef Gruplar.....	5
1.4.2. Nihai Yararlanıcılar.....	5
1.5. Projenin Gerekçeleştirilmesi.....	5
1.5.1. Proje Fikrinin Ortaya Çıkışı.....	6
1.5.2. Projenin Ankara Kalkınma Ajansının Hedefleri ile Uyumluluğu.....	6
1.5.3. Projenin Oluşturacağı Katma Değer.....	6
1.5.4. Projenin Sürdürülebilirlik Boyutu.....	7
1.6. Proje Faaliyetleri ve İş Paketleri.....	7
1.7. Proje Faaliyet Takvimi.....	12

**İKİNCİ BÖLÜM****ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ MODEL TASARIMI**

2.1. Literatür Bildirimi.....	15
2.1.1. Rekabet Gücü Kavramı.....	15

2.1.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü.....	16
2.1.1.2. Endüstriyel Rekabet Gücü.....	17
2.1.1.3. Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü.....	17
2.1.1.4. Firma Düzeyinde Rekabet Stratejisi.....	18
2.1.2. Rekabet Analizi ve Endüstri Analizi Kavramları.....	20
2.1.2.1. Rekabet Analizi.....	20
2.1.2.2. Endüstri Analizi.....	20
2.1.3. Rekabet Analizi ile İlgili Başlıca Teorik Yaklaşımlar.....	21
2.1.3.1. Porter'in 5 Kuvvet Teorisi.....	21
2.1.3.2. Porter Elmas Modeli.....	27
2.1.3.3. SWOT Analizi.....	29
2.1.3.4. PEST Çevre Analizi.....	32
2.1.4. Rekabet Analizi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi ve Modelde Kullanılacak Yaklaşımın Seçimi.....	33
2.2. Literatür Taraması.....	34
2.2.1. Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi.....	35
2.2.2. Konya Otomotiv Yan Sanayiinin Rekabet Gücü Hakkında Bir Araştırma.....	35
2.2.3. Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri.....	35
2.2.4. Türk İnşaat Sektöründe Stratejik Grup Analizi.....	35
2.2.5. Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolüve Afyonkarahisar Memer Sektöründe Bir Uygulama Örneği.....	35
2.2.6. Uluslar arası Ticarete Fiyata Dayalı rekabet Gücü İle Endüstri-İçi Ticarete Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği.....	36
2.2.7. İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye'deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım.....	36
2.2.8. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiye rarişik Süreç ile Gerçekleştirilmesi.....	37
2.2.9. The Analysis Of International Competitiveness Level Of Turkish Leather Industry.....	37

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM****ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ PİLOT UYGULAMA**

3.1. Pilot Uygulama İçin Mobilya Sektörünün Seçilmesinin Gerekçeleri.....	41
3.2. Mobilya Sektörünün Tanıtılması.....	41
3.2.1. Dünya Mobilya Sektörü.....	42
3.2.2. Türkiye’de Mobilya Sektörü.....	44
3.2.3. Mobilya Sektörünün Sınıflandırılması.....	45
3.2.4. Mobilya Sektöründe Kapasite ve Sürdürülebilirlik Kavramları.....	46
3.2.5. Mobilya Sektörünün Sorunları.....	47
3.3. Ön Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.3.1. Ön Araştırma Veri Toplama Yöntemleri.....	48
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	48
3.3.3. Saha Araştırmaları Organizasyonu, Veri Toplama ve Analiz Süreçleri.....	48
3.3.3.1. Ölçeğin Geliştirilmesi Analizi Ve Firma Karnesinin Elde Edilmesi.....	49
3.3.3.2. Veri Kaynaklarının Taranması.....	49
3.3.3.3. Model Uygulama Metodolojisi.....	50
3.3.3.4. Faktör Analizi.....	50
3.3.3.5. Özdeğer.....	51
3.3.3.6. Faktör Yük Değeri.....	51
3.3.3.7. Faktör Analizinin Ölçek Geliştirmede Kullanımı.....	51
3.3.3.8. Örneklem.....	53
3.3.3.9. Güvenirlik Analizi.....	56
3.4. Ankara Mobilya İmalat Sanayi Rekabet Analizi Anketi Değerlendirmesi.....	56
3.5. Araştırma Çıktısı Olarak Önerilen Firma Karnesinin Tanıtılması.....	79
3.6. Web Tabanlı Rekabet Analizi Yazılımı Algoritması ve Veri Tabanı Arayüzü Tasarımı.....	81
3.6.1. Rekabet Analizi Yazılımı, Veri Tabanı Arayüzü Tasarımı.....	81
3.6.2. Firma Bazlı Rekabetçilik Analizi Algoritması Akış Şeması.....	86

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM****ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ FİZİBİLİTE RAPORU**

4.1. Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Projesi İçin Önerilen Araştırma Metodolojisi....	97
4.2. Projede Görev Alacak Personel ve Nitelikleri (İnsan Kaynağı İhtiyacı).....	98
4.2.1. Proje Koordinatörü Görev Ve Nitelikleri.....	98
4.2.2. Akademik Koordinatörü Görev Ve Nitelikleri.....	99
4.2.3. İşletme Bilim Uzmanı.....	99
4.2.4. İstatistik Uzmanı.....	99
4.2.5. Proje Sekreteri.....	99
4.2.6. Sektör Analisti (İşletme ve İktisat) .....	100
4.2.7. Bilgi Sistemleri Danışmanı.....	100
4.2.8. Yazılım Mühendisi.....	100
4.2.9. Veri Giriş Ve Bilgisayar İşletmeni Elemanı.....	100
4.2.10. Anket Saha Yöneticisi.....	101
4.2.11. Anketör.....	101
4.3. Maliyet Bileşenleri ve Tahmini Bütçe.....	101
4.4. Faaliyet Takvimi (Gant Şeması) .....	103
SONUÇ.....	104
KAYNAKÇA.....	105

**EKLER**

<b>EK 1:</b> ANKET FORMU.....	111
<b>EK 2:</b> ANKET TEKNİĞİ AÇIKLAMALARI.....	115
<b>EK 3:</b> ANKET UYGULAMA EL KİTAPÇIĞI.....	119
<b>EK4:</b> ODAK GRUP TOPLANTISI YARI YAPILANDIRILMIŞ SORU FORMU.....	128
<b>EK 5:</b> İSTATİSTİK TEST SONUÇLARI.....	134

**TABLolar DİZİNİ****BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>Tablo 1.1.</b> Proje İş Paketleri	8
--------------------------------------	---

<b>Tablo 1.2.</b> Proje Faaliyet Takvimi	12
--	----

**İKİNCİ BÖLÜM**

<b>Tablo 2.1:</b> SWOT Analizi Tablosu	31
--	----

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>Tablo 3.1:</b> Dünyada Mobilya Sektörü Verileri	43
--	----

<b>Tablo 3.2:</b> Ülkelere Göre Dünya Mobilya Üretim ve İhracat Performansı	43
---	----

<b>Tablo 3.3:</b> Türkiye Mobilya Sektörü temel Verileri (Milyon Dolar)	44
---	----

<b>Tablo 3.4:</b> Mobilya Sektöründe İllere Göre Faaliyet Gösteren Firma ve Çalışan Sayısı	44
--	----

<b>Tablo 3.5:</b> Mobilya İhracatı Ürün Grubu Dağılımı	45
--	----

<b>Tablo 3.6:</b> Mobilya Sektörü NACE Kodları	45
--	----

<b>Tablo 3.7:</b> Mobilya üretiminde Ortalama Kapasite Kullanım Oranları (%)	46
--	----

<b>Tablo 3.8:</b> Mobilya Sektörünün Tam Kapasite Çalışmamasının Nedenleri	46
--	----

<b>Tablo 3.9:</b> Üye Olunan Meslek Örgütü	56
--	----

<b>Tablo 3.10:</b> E-Posta ve Web Sitesi Kullanımı	57
--	----

<b>Tablo 3.11:</b> Firmanın Yaşı	57
----------------------------------	----

<b>Tablo 3.12:</b> Çalışan Sayısı	58
-----------------------------------	----

<b>Tablo 3.13:</b> Satış Mağazası	58
-----------------------------------	----

<b>Tablo 3.14:</b> Eğitim Durumu	59
----------------------------------	----

<b>Tablo 3.15:</b> İşletme Sahiplerinin Sektördeki Çalışma Yılı	59
---	----

<b>Tablo 3.16:</b> İmalathanenin Alanı	60
--	----

<b>Tablo 3.17:</b> Mağazanın Alanı	60
------------------------------------	----

<b>Tablo 3.28:</b> Kalite Belgesi Sahipliği	61
---	----

<b>Tablo 3.39:</b> İmalathane Mülkiyeti	61
---	----

<b>Tablo 3.20:</b> Mağaza Mülkiyet Durumu	62
---	----

<b>Tablo 3.21:</b> Satışların Müşteri Türlerine Göre Dağılımı	62
<b>Tablo 3.22:</b> Firmaların Bayilik Ağı	63
<b>Tablo 3.23:</b> Firmaların Son Üç Yıllık Kar Marjları	64
<b>Tablo 3.24:</b> Firmaların Son Üç Yıllık Ürün Geliştirme Harcamaları	64
<b>Tablo 3.25:</b> Firmaların Son Üç Yıllık Kapasite Kullanım Oranları	64
<b>Tablo 3.26:</b> Firmaların Son Üç Yıllık İhracat Yapma Durumları	65
<b>Tablo 3.27:</b> Firmaların İhracatının Satışları İçindeki Payının Son Üç Yıllık Durumu	65
<b>Tablo 3.28:</b> Sektör Değişirme Düşüncesi	65
<b>Tablo 3.29:</b> Müşterilerin Rekabet Kuvveti Hakkında Değerlendirme	66
<b>Tablo 3.30:</b> İkame Ürünlerin Rekabet Kuvveti Hakkında Değerlendirme	68
<b>Tablo 3.31:</b> Yeni Girişimlerin Rekabet Kuvveti Hakkında Değerlendirme	68
<b>Tablo 3.32:</b> Tedarikçilerin Rekabet Gücü Hakkında Değerlendirme	70
<b>Tablo 3.33:</b> Sektördeki İşletmeler Arası Rekabet Durumu İle İlgili Değerlendirmeler	71
<b>Tablo 3.34:</b> Sektörel Rekabet Kuvvetleri Ortalama Değerlendirmesi	73
<b>Tablo 3.35:</b> Sektördeki Firmaların İşletmeler Arası Rekabet Algısı	74
<b>Tablo 3.36:</b> Firmaların Kullandıkları Rekabet Stratejileri	74
<b>Tablo 3.37:</b> Firmaların Rekabet Güçlerine Karşı Önemsedikleri Rekabet Stratejileri	75
<b>Tablo 3.38:</b> Firmaların Rekabetçilik Yönelimi	77
<b>Tablo 3.39:</b> Maliyeti Artıran Faktörlerin Sıralaması	78
<b>Tablo 3.40:</b> (X) Firmasının Rekabetçilik Analizi Sonucu	79
<b>Tablo 3.41:</b> (X) Firmasının Rekabetçilik Yönelimi	80

**ŞEKİLLER DİZİNİ****İKİNCİ BÖLÜM**

<b>Şekil 2.1:</b> Firmanın Uluslararası Rekabet Gücünün Belirleyen İşletme İçi Etkenler	17
<b>Şekil 2.2.:</b> Genel Strateji Planlama Süreci	19
<b>Şekil 2.3.:</b> Genel Bir Stratejik Yönetim Çerçevesi	19
<b>Şekil 2.4.:</b> Rekabeti Şekillendiren 5 Kuvvet	21
<b>Şekil 2.5:</b> Yeni Girişim Tehdidinin Gücünü Etkileyen Faktörler	22
<b>Şekil 2.6:</b> Tedarikçilerin Gücü	23
<b>Şekil 2.7.:</b> Alıcıların Gücü	24
<b>Şekil 2.8:</b> İkame Tehdidi	25
<b>Şekil 2.9:</b> Rakiplerarası Çekişme	27
<b>Şekil 2.10:</b> Porter Elmas Modeli	28
<b>Şekil 2.11:</b> SWOT Analizi	29
<b>Şekil 2.12:</b> SWOT Analizinin Rekabet Analizinde Kullanılması	30

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>Şekil 3.1:</b> Ölçeğin Geliştirilmesi Analizi Ve Firma Karnesinin Elde Edilmesi	49
<b>Şekil 3.2:</b> Meslek Örgütü Üyeliği	57
<b>Şekil 3.3:</b> Satış Mağazası	58
<b>Şekil 3.3:</b> İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu	59
<b>Şekil 3.5:</b> İşletme Sahiplerinin Meslekte Çalışma Yılı	60
<b>Şekil 3.6:</b> İmalathane Mülkiyet Durumu	61
<b>Şekil 3.7:</b> Mağaza Mülkiyet Durumu	62
<b>Şekil 3.8:</b> Satışların Müşteri Türlerine Göre Dağılımı	63
<b>Şekil 3.9:</b> Firmaların Bayilik Ağı	63
<b>Şekil 3.10:</b> Sektör Değişirme Düşüncesi	66
<b>Şekil 3.41:</b> Sektörel Rekabet Kuvvetlerinin Ortalamaya Göre Dağılımı Grafiği	73
<b>Şekil 3.52:</b> Ankara Mobilya Sanayinde Maliyeti Artıran Etmenler	78

<b>Şekil 3.13:</b> Sektör Puanlarına Göre Firma Karnesi Grafiği	80
<b>Şekil 3.14:</b> Firmaların Tercih Ettikleri Rekabet Stratejileri Grafiği	80
<b>Şekil 3.15:</b> Sisteme Giriş Sayfası	81
<b>Şekil 3.16:</b> Firma Bilgileri Sayfası	82
<b>Şekil 3.17:</b> Rekabet Analizi ile İlgili Anket Soruları	83
<b>Şekil 3.18:</b> Rekabet Analizi Anketi Sonucu Örnek Değerlendirme Tablosu	84
<b>Şekil 3.19:</b> Firma Eğilimi Anketi Sayfası	85
<b>Şekil 3.20:</b> Rekabet Analizi Algoritması Akış Şeması	90
<b>Şekil 3.21:</b> Firma Eğilim Analiz Algoritması Akış Şeması	91



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ FİZİBİLİTE PROJESİNİN TANITILMASI



## BİRİNCİ BÖLÜM

### PROJENİN TANITILMASI

#### 1.1. Projenin Künyesi

Projenin künye bilgileri aşağıda yer almaktadır:

**Proje başlığı:** Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi

**Projenin Uygulanacağı Coğrafi Alan:** Ankara ili olarak belirlenmiştir.

**Başvuru Sahibi:** Ankara Ticaret Odası (ATO)

**Başvuru Sahibinin Yasal Statüsü:** Tüzel Kişiliğe Sahip Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu

**Projenin Süresi:** 3 ay

**Proje Ortağı Kuruluş:** Gazi Üniversitesi

**Projenin Toplam Uygun Maliyeti:** 76.600 TL

**Ajanstan İstenen Destek Tutarı:** 70.000 TL

**Ajanstan İstenen Desteğin Projenin Toplam Uygun Maliyetine Oranı (Yüzdesi):** 91,40 %

#### 1.2. Projenin Amaçları

Projenin genel ve özel amaçlarına aşağıda değinilmiştir.

##### 1.2.1. Projenin Genel Amacı

Ankara ilinin sektörel rekabet analizinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli fizibilite çalışmalarının yapılmasıdır. Böylelikle Ankara'nın rekabet gücü ortaya konacak ve bölge ekonomisinin geleceğine yönelik yol haritasının temel taşlarının oluşturulması sağlanacaktır. Bu fizibilite çalışması ile Ankara ilinde tüm sektörleri kapsayacak rekabet analizinin maliyeti, içeriği, süresi analiz edilecektir. Rekabet analizi hazırlanırken kullanılacak bilimsel yöntemler seçilecek, bu yöntemler için gerekli enstrümanlar geliştirilecek ve rekabet analizi modeli oluşturulacaktır. Tasarlanan modelin güvenilirliğini ve geçerliğini sağlamak amacıyla pilot uygulama yapılarak Ankara ili rekabet analizi hazırlanırken izlenecek algoritma hazırlanacaktır.

Sadece bir yıla has verilerin yer aldığı bir rekabet analizi yerine sürekli güncellenebilen bir elektronik veri bankasıyla desteklen bir rekabet analizinin gerçekleştirilmesine hazırlık yapılması hedeflenmektedir. Böylelikle ATO üyelerinin sağlam ve güvenilir verileri (istihdam, enerji tüketimi, kar/zarar, bilanço büyüklüğü, Ar-Ge harcaması, vb.) DPT, TÜİK, üniversite gibi kurumlarca ihtiyaç duyulduğunda kolaylıkla erişilebilir olacaktır. Bu husus Proje'nin yenilikçi (inovatif) yönü olarak düşünülmektedir.

Yukarıda belirtilen çerçevede Projenin Ankara İli Rekabet Analizi'nin "planlanması" ve "fizibilite" faaliyetlerini kapsamı bakımından Programın temel amacı "Kalkınma Ajansları Proje ve

Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu ve T.C. Ankara Kalkınma Ajansı 2010 yılı Çalışma Programında belirtildiği üzere, TR51 Düzey 2 Bölgesi'nde Anayasaya, kanunlara, genel hukuk kurallarına uygun olarak, ulusal plan ve programlar çerçevesinde bölgesel gelişme planları ve programların uygulama kapasitesini geliştirmeye, yerel ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik stratejik araştırma, planlama ve fizibilite çalışmalarına mali destek sağlamayı amaçlamaktadır." ile birebir örtüşmektedir.

### 1.2.2. Projenin Özel Amaçları

Projenin özel amaçları şunlardır:

- Bölge ekonomisinin bekleyen riskler, tehditler ve fırsatlar sektör sektör ortaya konması,
- Sektörlerin mevcut durum analizlerinin yapılması (güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi),
- Bölgede yatırım yapmak isteyen yerli ve yabancı yatırımcıya referans bir kaynak oluşturulması ve yatırımların yönlendiren güvenilir bir sektör veri bankası elde edilmesi,
- Sektörlerin kümelenme, yenilikçilik, girişimcilik ve Ar-Ge konularında yaklaşımları ve yatırım planlarının çerçevesinin çizilmesi,
- Sektörlerin vasıflı/vasıfsız insan kaynakları kapasiteleri ve istihdam kapasiteleri ortaya çıkarılması,
- İstihdam verileri ışığında İŞKUR ve üniversitelerle mesleki eğitim konularında işbirliğinin gelişmesi,
- ATO ile üyeleri arası işbirliğinin, ATO-üniversite, ATO-diğer STK işbirliğinin gelişmesidir.

### 1.3. Projeden Beklenen Sonuçlar

Projeden beklenen sonuçlar şunlardır:

#### 1.3.1. Ankara'nın Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Raporu

Ankara'nın sektörel rekabet analizinin yapılabilirliği için gerekli finansman ihtiyacı, uzman ihtiyacı, süre ihtiyacı ve bilimsel yöntemin belirleneceği bir rapor ortaya çıkarılacaktır. Bu fizibilite çalışması, ATO ve Gazi Üniversitesi'nin ortaklaşa hazırlayacağı rekabet analizi için gerekli kaynak, yöntem ve ekip için hazırlık teşkil edecektir. Böylelikle kaynak, zaman ve emek israfının önüne geçilerek hızlı bir şekilde sonuca (Rekabet Analizine) varılacaktır.

#### 1.3.2. Veri Tabanı

Proje hazırlık aşamalarında ATO ve Gazi Üniversitesi'nden uzmanlar tarafından sadece bir yıllık verilere dayanan bir Rekabet Analizi yerine; projenin sürdürülebilirliği açısından her yıl güncellenen bir Canlı Rekabet Analizi Veri Tabanı hazırlanması tercih edilmiştir. Proje ile veri tabanının yapısı şekillenecek, kullanılacak teknoloji, ekipman ve diğer özellikler hakkında araş-

tirmalar yapılacaktır. Benzer veri tabanlarında inceleme yapılacak ve veri tabanındaki bilgilerin rekabet analizinde nasıl yer alacağı hususunda modelleme yapılacaktır.

### **1.3.3. Rekabet Analizinde Kullanılacak Yöntem ve Materyaller ve Tasarlanmış Model**

Rekabet Analizi hazırlanırken kullanılacak yöntemlere bu fizibilite çalışmasında karar verilecektir. Bu yöntemlerin uygulamasından elde edilen sonuçlar ışığında model tasarlanacak, anket ve pilot uygulamalar ile modelin geçerliliği ve güvenilirliği test edilecektir.

### **1.3.4. Mevcut Durum Analizi ve Paydaşların Katılımı**

ATO ve Gazi Üniversitesi uzmanlarınca organize edilen toplantılar (çalıştay, odak grup, derinlemesine görüşme vb.) aracılığıyla sektörlerin rekabet açısından mevcut durumları ortaya konacaktır. Mevcut durum analizi neticesinde rekabet analizinde izlenecek yol haritası belirlenecektir. Sektörlerin yenilikçilik, girişimcilik ve kümelenme faaliyetlerine yaklaşımları ortaya konacaktır. Sektörlerin büyüme, yatırım ve istihdam kapasitesi hakkında ön bilgilere ulaşılabilecek, bu bilgiler genel rekabet analizi çalışmasında kullanılacaktır.

### **1.3.5. Üniversite-Sanayi-Meslek Kuruluşu İşbirliği**

Proje kapsamında kurumlar arası işbirliği gelişmesi ve bu yolla ortak çalışma ve proje kültürünün yaygınlaşması beklenmektedir. Bu işbirliği çerçevesinde yeni projelerin hayata geçirilmesi kolaylaşacaktır.

## **1.4. Hedef Gruplar ve Nihai Yararlanıcılar**

Proje teklifinizin Hedef gruplarını ve nihai yararlanıcılarını belirtiniz.

“Hedef gruplar” Projenin amaçları çerçevesinde, Projeden doğrudan ve olumlu olarak etkilenecek gruplar/kuruluşlardır. “Nihai Yararlanıcılar”, Projeden uzun vadede, geniş anlamda toplumsal veya sektörel boyutlarda yarar sağlayacak olanlardır.

### **1.4.1. Hedef Gruplar**

ATO üyesi işletmeler (134.840 işletme)

STK’lar (İş adamları dernekleri, vakıflar, federasyonlar, konfederasyonlar)

OSB, diğer Ticaret ve Sanayi Odaları, Teknokent ve Teknoparklar, Üniversiteler

### **1.4.2. Nihai Yararlanıcılar**

Yerli ve yabancı yatırımcılar, DPT, Ankara Kalkınma Ajansları, Belediyeler

## **1.5. Projenin Gerekçeleştirilmesi**

Proje fikrinin ortaya çıkışı, projenin Ankara Kalkınma Ajansının hedefleri ile uyum düzeyi ve katma değeri aşağıda açıklanmıştır:

### 1.5.1. Proje Fikrinin Ortaya Çıkışı

Ankara ilinde faaliyet gösteren sektörlerle ilişkin şu ana kadar kapsamlı bir rekabet analizi yapılmamıştır. Elde olan veriler ise hem güncel olmayıp hem de güvenilir değildir. Ankara Kalkınma Ajansı'nın da hazırlayacağı bölge planında ATO ve üniversitelerden isteyeceği bilgilerde yine mevcut durumda hazır olmayıp bu proje ile verilerin alt yapısı hazırlanacaktır.

Sektörlerin mevcut durumu, geçmişi ve gelecek planları hakkında hazırlanacak bir sektörel rekabet analizi yerli ve yabancı yatırımcıya ışık tutacaktır. Kamunun bölge planları, finans kurumları ve diğer paydaşlar için yol gösterici bir referans kaynak olacaktır. Yapılan rekabet analizi sonucunda hangi sektörlerin kümelenme çalışmalarına müsait olduğu araştırılabilecektir.

Bu bağlamda, gerçekleştirilmesi planlanan çalışmanın sonuçlarında sektörlerin teşvik edilmesi ve sektör sorunlarının yasal düzenlemelerle aşılması için gerekli girişimlerde bulunulması için somut çıktıları olan bilimsel bir çalışmanın desteği alınmış olacaktır. Ankara'nın rekabet analizi çalışması, Üniversite- Sanayi işbirliği anlamında uzun soluklu ve sinerji etkili bir birlikteliğin başlangıcı olma niteliğindedir. Çalışma sonucunda sektörlerin "markalaşma" çalışmalarına da somut çıktılar sağlanacaktır. Çalışmanın sonuçlarına göre işletmeler, kendi bulunduğu seviyenin sektör standartlarına göre aşağıda mı yukarıda mı kaldığını görebileceklerdir. Bu değerlendirmeye göre işletme seviyelerini yükseltme ya da düşürme yönünde alacakları kararlarla daha verimli iş süreçleri oluşturabileceklerdir. Çalışma sonucunda sektörlerin hiç sunmadığı ancak sunmaları gereken mal ve hizmetler gün ışığına çıkartılabilecektir. Sektöre dahil işletmeler hangi standartlarını sektörün bile üzerine çıkarmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olabileceklerdir.

### 1.5.2. Projenin Ankara Kalkınma Ajansının Hedefleri ile Uyumluluğu

Bu projenin Ankara İli Rekabet Analizi'nin "planlanması" ve "fizibilite" faaliyetlerini kapsamı bakımından Programın temel amacı "Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu ve T.C. Ankara Kalkınma Ajansı 2010 yılı Çalışma Programında belirtildiği üzere, TR51 Düzey 2 Bölgesi'nde Anayasaya, kanunlara, genel hukuk kurallarına uygun olarak, ulusal plan ve programlar çerçevesinde bölgesel gelişme planları ve programların uygulama kapasitesini geliştirmeye, yerel ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik stratejik araştırma, planlama ve fizibilite çalışmalarına mali destek sağlamayı amaçlamaktadır." ile birebir örtüşmektedir.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın ve ilgili diğer kurumların Ankara'daki sektörlerle vereceği desteği belirlerken güncel ve güvenilir kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Ankara'ya yatırım yapmayı düşünen hem yerli hem de yabancı yatırımcıların yönlendirilebilmesi için yine güvenilir bir çalışmaya gereksinim vardır.

### 1.5.3. Projenin Oluşturacağı Katma Değer

Proje; Üniversite-STK-Sanayi işbirliğine örnek oluşturacak bir çalışmadır. Bu model Ankara ilinde ve diğer bölgelerde örnek model teşkil edecek bir uygulama olacaktır. DPT, Kalkınma

Ajansları, KOSGEB, finans kurumları gibi sektöre mali destek sağlayan kurumların da planlama çalışmalarında iyi bir veri kaynağı olacaktır.

#### 1.5.4. projenin Sürdürülebilirlik Boyutu

Projenin gerek mali açıdan sürdürülebilirliği gerekse kurumsal açıdan sürdürülebilirliği ise şöyledir:

##### a) Mali Açıdan Sürdürülebilirlik

Projede öngörülen fizibilite çalışması sonrasında Ankara Sektörel Rekabet Analizi ATO'nun kendi kaynaklarıyla hazırlanacaktır. 05.07.2010 tarihli 6/1013-01 sayılı ATO'nun yönetim kurulu kararı bu projenin devam edeceğine ilişkindir. Gazi Üniversitesi ve ATO proje konusunda diğer dış kaynakları kullanacak projeler de hazırlayacaklardır (TÜBİTAK, SANTEZ, DPT, AB,vb). Öte yandan Proje ortaklarının finansal yapısı da bu projeyi öz kaynaklarıyla devam ettirecek büyüklüğe sahiptir.

##### b) Kurumsal Açıdan Sürdürülebilirlik

ATO ve Gazi Üniversitesi halihazırda ekonomik araştırmalar yapma, sektörlerin sorunlarına eğilme konularında çalışmalar yürütmektedirler. Proje ile ATO ve Gazi Üniversitesi'nin rekabet analizine ilişkin faaliyetleri planlama ve uygulama kapasitesi daha da güçlenecektir.

Projenin beklenen sonuçları Ankara'nın rekabet analizinin yapılabilirliğini ortaya koyması hangi sektörlerle yoğunlaşılması gerektiğini işaret edici olması ve kaynak planlaması açısından en düşük maliyet ile bu çalışmanın tamamlanmasını sağlaması açısından daha sonra yapılacak olan Ankara'nın Sektörel Rekabet Analizi çalışmalarına kaynak teşkil edecektir. Bu yönüyle proje sürdürülebilir olma niteliğine sahiptir. Hatta rekabet analizleri tamamlandıktan sonra proje, kümelene analizi ile devam edebilecek niteliktedir. ATO sahip olduğu kaynaklar itibari ile projenin sonraki aşamalarını kendi mali kaynakları ile sürdürebilecek güce sahip olduğu kadar kurumsallaşma düzeyi de bu projeyi sürdürecektir.

Hem ATO hem de Gazi Üniversitesi proje sonrasında proje faaliyetlerinin devamını sağlayacak ekipman, teknik eleman ve lojistik alt yapıya sahiptirler. Proje faaliyetleri arasında yer alan canlı veri tabanı alt yapısı web üzerinden sürekli güncellenebilecek bir şekilde dizayn edilecektir.

#### 1.6. Proje Faaliyetleri ve İş Paketleri

Proje faaliyetleri ve iş paketleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

İŞ PAKETİ 1- YÖNETİM	
<b>Faaliyetlerin Adı</b>	<b>1. Proje Ekibinin ve Ofisinin Oluşturması</b> <b>2. Raporlama</b>
<b>Detaylı</b>	Proje yönetimi sürekli bir faaliyet olarak düşünülmektedir.

<b>Açıklama</b>	<p>Projenin ilk ayı içerisinde ATO ve Gazi Üniversitesi'nde proje için birer ofis tahsis edilecek ve bu ofisler proje amaçları doğrultusunda yeniden düzenlenecek ve Proje koordinatörü ATO Proje Ofisi'nde görev yaparken, Gazi Üniversitesi Proje Ofisi'nde ise yarı zamanlı bir Proje Koordinatör Yardımcısı görev alacaktır.</p> <p>Projede görev alacak ATO kadrolu personeli dışında kalan elemanlarla sözleşme imzalanacaktır. Görev ve sorumlulukları belirlenecektir. ATO ve Gazi Üniversitesi Proje Ofisleri Proje yürütme merkezleri olup bu ofislerde birer sorumlu bu Proje için görevlendirilecektir. Kurumlar arası iletişim bu kişiler aracılığıyla yürütülecektir.</p> <p>Projenin başlaması ile birlikte proje faaliyetlerinin başlama ve bitiş süreleri, sorumluları ve kilometre taşlarını içeren detaylı bir proje uygulama planı (yol haritası) hazırlanacaktır.</p> <p>Projenin istenilen sürede başarı ile neticelenmesi için 2. ayın ortasında bir değerlendirme toplantısı yapılarak Projenin gidişatı ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Proje nihai raporunun hazırlanması bu proje ofislerinin sorumluluğunda olacaktır.</p>
<b>Ortakların Rolü</b>	<p>ATO, Proje'nin yönetimi ile ilgili tüm çalışmalardan Proje ortağı adına sözleşme makamına karşı sorumlu olacaktır. Projenin idari, teknik ve finansal yönetimine Proje ortağı ile koordineli bir biçimde yerine getirecektir, Gazi Üniversitesi bu konularda ATO'ya destek sağlayacaktır. Projenin yönetimi için gerekli teknik toplantıları ATO tarafından organize edilecek olup Gazi Üniversitesi bu toplantılara en az bir temsilci gönderecek ve periyodik olarak katılım sağlayacaktır.</p> <p>Proje paydaşları arasındaki iletişim, koordinasyon ve işbirliği ATO tarafından sağlanacak olup, Gazi Üniversitesi bu faaliyetlere destek verecektir.</p> <p>Proje nihai raporu ATO Proje ofisinde hazırlanacak olup Gazi Üniversitesi bu raporun son şeklinin verilmesine görüş ve önerileri ile katkıda bulunacaktır.</p>
<b>Süre</b>	3 ay

## İŞ PAKETİ 2- HAZIRLIK ÇALIŞMALARI VE MODEL TASLAĞININ HAZIRLAMASI

<b>Faaliyetlerin Adı</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi</li> <li>2. ATO Meslek Komiteleri ve STK temsilcileri ile Odak Grup Toplantıları Düzenlenmesi ve Derinlemesine Görüşmelerin Yapılması</li> </ol>
--------------------------	--



	<p><b>3. Literatür Taraması</b></p> <p><b>4. Mevcut Araştırma ve İstatistiksel Verilerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi</b></p> <p><b>5. Model Uygulama Araçlarının Geliştirilmesi</b></p> <p><b>6. Model Taslağının Hazırlanması Çalışmayı'nın Düzenlenmesi ve Paydaş Görüşlerinin Alınması</b></p>
<p><b>Detaylı Açıklama</b></p>	<p>Bu iş paketi kapsamında Ankara İli rekabet analizi için taslak bir model hazırlanacak ve bu modelin pilot uygulaması için gerekli araçlar geliştirilecektir.</p> <p>Oluşturulacak model için öncelikle literatür, mevcut araştırma ve istatistiksel veriler taranacaktır. Bu sırada DPT, OECD, Dünya Bankası, AB, TÜİK, KOSGEB vb. çalışmaları ve politikaları dikkate alınacaktır. Bununla birlikte ATO Meslek Komiteleri ve STK temsilcileri ile düzenlenecek odak grup toplantıları ve yapılacak derinlemesine görüşmeler ile rekabet analizi için kullanılması gerekli verilerin ulaşılabilirliği ve yöntemlerin uygulanabilirliği doğrulanacaktır.</p> <p>ATO bünyesinde yer alan 64 meslek komitesinden, birbiri ile ilişkili bulunan sektörler 9 grup altında toplanarak 9 adet odak grup toplantısı düzenlenecektir. Bu toplantılardan sekizi 7'şer kişinin, biri 8 kişinin katılımıyla gerçekleştirilecektir. Bunun yanında 1 adet odak grup toplantısı da ticari yaşamla ilgili yaklaşık 15 sivil toplum kuruluşu temsilcisinin katılımıyla düzenlenecektir.</p> <p>Bu faaliyetler ile elde edilecek sonuçlar ışığında; rekabet analizinde yaygın bir şekilde kullanılan, Beşli Porter Modeli, Porter Elmas Modeli, SWOT Analizi, Çevre Analizi ve Faktör Verimi Modellerinden en uygun olanı araştırılacaktır.</p> <p>Taslak model uygulama araçlarının geliştirilmesi ile ilgili olarak anket formları, mülakat formları, değerlendirme cetvelleri, ölçekler vb. araçların geliştirilmesi yapılacaktır.</p> <p>Model taslağının hazırlanmasında kullanılacak model seçimi ve taslak modelin hazırlanması ve taslak model uygulama araçlarının belirlenmesi; ATO Meslek Komitesi Üyeleri, STK Temsilcileri, Gazi Üniversitesi Öğretim Üyeleri ve ATO uzmanlarından oluşan 15 kişilik bir katılımcı topluluğu ile gerçekleştirilecek çalışmada sonuca bağlanacaktır.</p> <p>Bu iş paketi kapsamında yer alan faaliyetlerin etkinliğini artırmak üzere, yapılacak toplantılara Ankara Kalkınma Ajansı uzmanlarının daveti ve katılımına önem gösterilecektir.</p> <p>Mevcut durum analizinin yürütülmesi ve Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Raporu'nun çerçevesinin oluşturulmasında Proje süresince yarı zamanlı olarak çalışacak bir ekonomist görev alacaktır.</p>

<b>Ortakların Rolü</b>	Bu iş paketi Gazi Üniversitesinin liderliğinde yürütülecektir. ATO, bu iş paketi kapsamında yer alan; literatür taraması, mevcut araştırma ve istatistiksel verilerin incelenmesi ve değerlendirilmesi, model taslağı ve uygulama araçlarının hazırlanması faaliyetlerine destek sağlayacaktır. Odak Grup Toplantıları, Derinlemesine Görüşmeler ve Çalıştay organizasyonu ATO tarafından yürütülecektir.
<b>Süre</b>	45 gün

### İŞ PAKETİ 3: MODELİN PİLOT UYGULAMASI VE NİHAİ MODEL TASARIMI

<b>Faaliyetlerin Adı</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelin Pilot Uygulamasının Gerçekleştirilmesi</li> <li>2. Rekabet Analizi Canlı Veri Tabanının Tasarlanması</li> <li>3. Nihai Model Tasarım Çalıştayı</li> <li>4. Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Projesi Fizibilite Raporunun Hazırlanması</li> </ol>
<b>Detaylı Açıklama</b>	<p>Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Nihai Modeli iki aşamada tasarlanacaktır. Öncelikle modelin 100 adam.günlük bir çalışma ile pilot saha uygulaması gerçekleştirilecektir. Söz konusu uygulama, Model Taslağı Hazırlama Çalıştayı'nda belirlenen sektörlerde ve kapsamda seçilecek bir örneklem üzerinde gerçekleştirilecektir. Saha uygulamasından elde edilen veriler istatistiksel yöntemlere uygun olarak değerlendirilecek, anketin güvenilirlik analizi de bu çalışma ile gerçekleştirilecektir. Sonuçlar doğrultusunda anket formuna son şekli verilecektir.</p> <p>Pilot saha uygulamasının değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar çerçevesinde Rekabet Analizi Canlı Veri Tabanı tasarlanacaktır. Canlı veri tabanının; rekabet analizinde kullanılacak endekslerin hesaplanması, sektörel projeksiyonların yapılması, Ankara Kalkınma Ajansının hazırlayacağı bölge planına veri sağlaması, sektörel işbirliğinin geliştirilmesine olanak tanıyan ve sürekli güncellenen bir yapıda olması öngörülmektedir. Bu veri tabanı aynı zamanda, benzer projeler yürütmek isteyen kurum ve kuruluşların temininde güçlük çekilen verilere erişimini kolaylaştıracak bir unsur olacaktır.</p> <p>Nihai Model tasarımı ve modele ilişkin uygulama araçları, ATO Meslek Komitesi Üyeleri, STK Temsilcileri, Gazi Üniversitesi Öğretim Üyeleri ve ATO uzmanlarından oluşan 15 kişilik bir katılımcı topluluğuyla gerçekleştirilecek çalıştayda karara bağlanacaktır.</p> <p>Proje neticesinde kapsamlı bir fizibilite raporu hazırlanarak Ankara Kalkınma Ajansı'na, ATO yönetimine ve Gazi Üniversitesi rektörlüğüne sunulacaktır.</p>

	<p>Hazırlanan fizibilite raporu ile gerek ATO gerekse Gazi Üniversitesi'nin Rekabet Analizi alanında proje planlama ve uygulama kapasitesi artırılmış olacaktır. Fizibilite raporu bu konuda benzer çalışmalar yürütmek isteyen kurum ve kuruluşlara aynı zamanda bir rehber görevi de görecektir.</p> <p>Rekabet Analizi Canlı Veri Tabanı hazırlık çalışmalarında Proje süresince yarı zamanlı olarak çalışacak bir IT uzmanı görev alacaktır. Bununla birlikte istatistiksel uygulama araçlarının hazırlanması, yorumlanması ve veri operatörlerinin eğitimi için proje süresince yarı zamanlı çalışacak iki istatistik uzmanı görev alacaktır.</p>
<b>Ortakların Rolü</b>	<p>Bu iş paketi Gazi Üniversitesinin liderliğinde yürütülecektir. ATO, bu iş paketi kapsamında yer alan; pilot saha araştırması, rekabet analizi canlı veri tabanı geliştirme, nihai model ve uygulama araçlarının tasarımı faaliyetlerine destek sağlayacaktır. Saha uygulamasında görev alacak anketörlerin belirlenmesi, eğitimi ve izleme faaliyetleri Gazi Üniversitesi tarafından yürütülürken; çalıştay ve model tasarımı için gerekli diğer toplantıların organizasyonu ATO tarafından yürütülecektir.</p>
<b>Süre</b>	45 gün

#### İŞ PAKETİ 4: TANITIM VE YAYGINLAŞTIRMA

<b>Faaliyetlerin Adı</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proje Açılış Toplantısı</li> <li>2. Proje Çarpanlarının (Poster ve Broşür) Hazırlanması</li> <li>3. Proje Görsel ve Yazılı Basın Haberlerinin Yapılması</li> <li>4. ATO Üye Temsilcileri ve STK Toplantılarının Düzenlenmesi</li> <li>5. Proje Kapanış Toplantısı</li> </ol>
<b>Detaylı Açıklama</b>	<p>Tanıtım ve yaygınlaştırma sürekli bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Projenin başlangıcında tüm paydaşların yer aldığı bir açılış toplantısı yapılarak bu fizibilite çalışmasının hedefleri, faaliyetler ve sonuçları hakkında bilgilendirilmede bulunulacaktır.</p> <p>Benzer biçimde Projenin son ayının içerisinde bir kapanış ve yaygınlaştırma toplantısı gerçekleştirilecektir. Hazırlanan ve 500 adet bastırılacak fizibilite raporunun katılımcılara dağıtımı da bu toplantıda sağlanacaktır.</p> <p>Toplantılarda verilen mesajların yazılı-görsel medyada yer alması sağlanacaktır.</p> <p>Hedef kitlenin projeden haberdar edilebilmesi ve Proje amaçlarının tanıtılması için Proje çarpanları (100 adet poster ve 1.000 adet broşür) hazırlanarak hedef</p>

	<p>kitlenin ulaşabileceği yerlerde bulundurulacak ve dağıtım yapılacaktır.</p> <p>Ayrıca paydaşların, Proje'nin her aşaması hakkında bilgi sahibi olması amacıyla Proje ortaklarının web sitelerinde gerekli duyurular yapılacak, önemli görülen aşamalarda projeye ilişkin bilgilerin yazılı ve görsel medyada yer alması sağlanacaktır.</p> <p>Bu faaliyetlerin yanı sıra Sivil Toplum Kuruluşları temsilcileri ve ATO Meslek Komiteleri temsilcileri ile projenin gerekli aşamalarında toplantılar yapılacaktır.</p>
<b>Ortakların Rolü</b>	<p>Projenin tanıtım ve yaygınlaştırması faaliyetlerini ATO koordine edecek olup Gazi Üniversitesi bu faaliyetlere destek sağlayacaktır. STK ve Meslek Komiteleri temsilcileri ile düzenlenecek toplantıların duyuru ve organizasyonu ATO ve Gazi Üniversitesi işbirliği içerisinde yürütülecek olup Gazi Üniversitesi bu toplantılara gerekli uzman ve moderatör desteğini sağlayacaktır.</p>
<b>Süre</b>	3 ay

### 1.7. Faaliyet Takvimi

Projenin faaliyet takvimi aşağıdaki gibidir:

İş Paketi/ Faaliyet	Birinci 15 Gün	İkinci 15 Gün	Üçüncü 15 Gün	Dördüncü 15 Gün	Beşinci 15 Gün	Altıncı 15 Gün
<b>İŞ PAKETİ 1- YÖNETİM</b>						
<b>İŞ PAKETİ 2- HAZIRLIK ÇALIŞMALARI VE MODEL TASLAĞININ HAZIRLAMASI</b>						
<b>İŞ PAKETİ 3: MODELİN PİLOT UYGULAMASI VE NİHAİ MODEL TASARIMI</b>						
<b>İŞ PAKETİ 4: TANITIM VE YAYGINLAŞTIRMA</b>						

## İKİNCİ BÖLÜM

### ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ MODEL TASARIMI



## İKİNCİ BÖLÜM

### ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ

#### MODEL TASARIMI

#### 2.1. Literatür Bildirimi

Literatür bildirimi kapsamında rekabet analizi ile ilgili literatür taranmış ve oluşturulacak rekabet analizi modelinde literatürde gelinen noktanın kavranmasına çalışılmıştır.

##### 2.1.1. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet, kelimesi genel anlamda kişi ya da örgütlerin daha iyi, daha önde olmak için yarış halinde olmaları olarak tarif edilebilir. Ekonomistlere göre ise rekabet kavramı, serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte olan en az iki iktisadi oyuncunun (firmanın) fiyat veya fiyat dışında kalan çeşitli araçlar ile karlarını artırmak ve pazar paylarını artırmak amacıyla, yarattıkları stratejik etkileşimi içeren bir süreci ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak üretim pazara sunması yarışıdır (Bayramoğlu, 2004:7)

Rekabet gücü (competitiveness) kavramının ne anlama geldiği konusunda literatürde bir tanım birliğinin olduğunu söylemek oldukça zordur. Rekabet gücü kavramı, ele alınmak istenen alana (firma, sanayi veya ülke), rekabet gücünü belirlemede kullanılan ölçütlere ve bakış açısına (mikro ya da makro düzey) bağlı olarak farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Ulusal rekabet gücü üzerinde çalışan birçok akademisyen/araştırmacı, bazı ülkelerin ulusal verimliliği yükseltip, küresel pazarlardaki paylarını nasıl arttırdıklarını makro ekonomik faktörlerden yola çıkarak açıklamayı tercih etmişlerdir. Bu çalışmalarda daha çok ülkelerin piyasalarda güçlü oyuncular olmasına ve büyük pazar payları elde etmelerine neden olan faktörlerin başarılı makro ekonomik politikalar olduğu ve bu politikalarla ulusal rekabet gücünü sürekli geliştiren yapılar haline gelebildiği vurgulanmıştır. Kimi araştırmacılar da Rekabet gücü kavramının en iyi firma düzeyinde tanımlanabildiğini, kar edemeyen bir firmanın rekabet gücüne sahip olmadığını iddia etmişlerdir. (Çivi, 2001: 34)

Rekabet gücü; görelilik olarak bir sektörün diğer ülkelerin aynı sektörlerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile, bir ülkenin ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir. Görelilik ölçütü olan rekabet gücü, sektörlerin veya ülkelerin birbirine göre mevcut durumlarını ortaya koymaya yarar. Rekabet üstünlüğü yaratan sebepleri ortaya koymaktan ziyade, sonuçta oluşan rekabet gücünü ölçmeyi sağlar. Rekabet gücünü firmalar için tanımlamak nispeten kolaydır, fakat bölgelerin ya da ülkelerin rekabet gücünü tanımlamak ise daha zordur. Örneğin tarımsal bir bölge ile finans merkezini birbirlerine rakip olmadıkları için karşılaştırmak zordur. (Demir, 2010:229)

Diğer bir yaklaşıma göre ise ülkelerin rekabet gücünü hesaplamak yerine firmaların rekabet güçlerini hesaplamının daha tutarlı sonuç vereceği vurgulanmaktadır. Küreselleşen dünyada uluslararası firmaların rekabet gücünü belirlemede etkin olduğu savunulmaktadır. Yine bu sava göre, firmalara rekabet gücü sağlayan temel unsur ise ürün ve/veya üretim sistemlerinde yeniliktir (Porter,1990: 77).

Rekabet gücü kavramı literatürde; firma, endüstri ve ülke düzeyinde olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınarak tanımlanmaktadır.

İl olarak küreselleşme birçok pazar yerinde mevcut rekabetin mutlak seviyesini artırmıştır. Geçmişte bir rekabetçi pazar yerindeki avantajını doğru zamanda doğru yerde bulunarak koruyabilmekte idi. Coğrafi, fiziksel ve sosyopolitik bariyerler rakipleri koyda tutarak birçok pazar yerinden uzakta kalmasına neden olmuştur. Bu bariyerlerin birçoğu iletişim, ticaret politikası, teknoloji ve taşımadaki büyük gelişmelerin ışığında düşmüş ya da düşmeye devam etmektedir. Bariyerlerin düştüğü anda bu pazar yerlerinde çabucak yeri rakipler ortaya çıkmıştır.

Bu yeni rakipler mevcut rakiplerden çok farklı bir biçimde rekabet edebilmektedir. Bunlar farklı bağlamlar öğrenmişler ve genellikle farklı müşteri taleplerini karşılamışlar ve şimdi özgün kaynakları kullanarak rekabetin kendi özgün bağlam ve deneyimlerine bağlı olduğunu anlamışlardır.

Kuruluşlar artık rakiplerinin geçersiz kurallar ile rekabet etmelerini beklememektedir. Bazen rekabetin şekli hala legal olmasına rağmen mantıksal, kavramsal, veya hatta etik olmayabilmektedir. Bu yeni küresel rekabetten dolayı bütünüyle rakipleri ve iş kapsamlarını anlamak önem kazanmıştır.

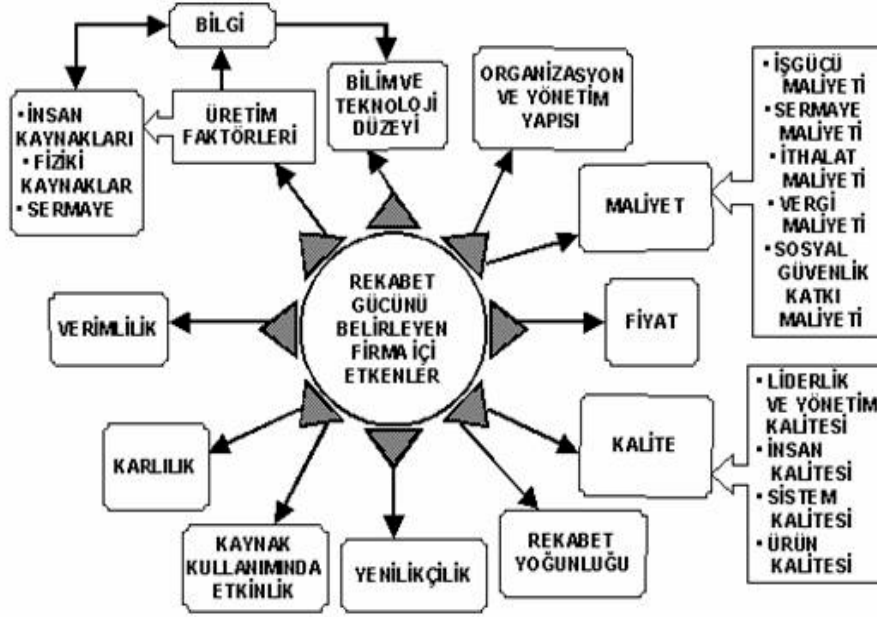
#### **2.1.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü**

*Firma düzeyinde rekabet gücü;* bir firmanın yerel, ülke ya da dünya piyasalarında rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir.

Porter (1990) Ulusların rekabet gücünü sektörlerin toplam rekabet gücü ile açıklar ve rekabet analizlerinde sektörleri ve işletmeleri ön planda tutar. Güç ve kaynakların mikro (işletmeler ve sektörler) düzeyde birleştirilmesi bu açıdan önemlidir. Ulusal düzeyde kaynak kullanım etkinliğinin sağlanması mikro ölçekli etkinliklerin artırılması ile daha çok mümkün olmaktadır.

Bu durumu iyi analiz eden Porter, (1995) çalışmalarını; sektörel ve işletme düzeyinde mikro gözlemlere dayandırır. Rekabet gücünün belirlenmesinden çok, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesi amacına yönelir. Bu nedenle, işletmeler için rekabet gücü sağlama açısından “maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma“ gibi üç temel stratejiyi belirler. Porter; günümüz piyasa şartlarında rekabette üstünlüğün; maliyetleri düşürme, farklılaşmayı sağlama ve temel yeteneklerde odaklanma gibi piyasaya yönelik yeni stratejilerin geliştirilmesi ile mümkün olabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır.





Şekil 2.1: Firmanın Uluslararası Rekabet Gücünün Belirleyen İşletme İçi Etkenler

**Kaynak:** C.C.Aktan, “Uluslararası Rekabet Gücü”, içinde: Türkiye Dünyanın Neresinde? İzmir: EĞİAD Yayını, 1998.s.80.

### 2.1.1.2. Endüstriyel Rekabet Gücü

*Endüstri düzeyinde rekabet gücü;* bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme, daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir.

### 2.1.1.3. Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

*Ulusal/uluslar arası düzeyde rekabet gücü;* bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken; öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir”.

Diğer taraftan, rekabetin dünya ölçeğinde küreselleşmesi ilk bakışta ülkeye (üretim yerine) özgü faktörlerin önemini azaltıyor gibi görünse de, ülkeye özgü durumun (yerel şartların) önemi aslında daha da artmaktadır. “Ulusal ekonomik yapıda, değerlerde, kültürde, kurumsal yapıda ve tarihi birikimdeki farklılıklar geniş ölçüde rekabetçi üstünlüklere katkı sağlamaktadır” (Porter, 1990: 19).

Uluslararası rekabet gücünün artırılması, üstün bir verimlilik performansına ve yüksek reel ücretlere sahip olan iktisadi faaliyetlere ülke kaynaklarının yönlendirilmesi yeteneğine bağlıdır. Rekabet gücü, sadece dışarıya mal satma ve dış ticaret dengesini sağlama yeteneği değildir. Bunun yanı sıra bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini artırabilme ve yaşam kalitesinde kabul

edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir.

Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute for Management Development: IMD)'ne göre; “rekabet gücü, bir ülkenin katma değerde sürekli artış yaratabilecek bir iş çevresi oluşturabilme yeteneğidir”.

Yeni bir teori, “piyasa segmentlerini, farklılaştırılmış ürünleri, teknoloji farklılıklarını ve ölçek ekonomilerini dikkate alacak şekilde uluslararası rekabeti geniş bir yelpazede ele almalıdır. kalite, üründe farklılaştırıcı / belirleyici nitelikler ve yeni ürün geliştirme gelişmiş endüstri ve endüstri kollarının başarısının temelini oluşturmaktadır” (Porter, 1990:20).

#### **2.1.1.4. Firma Düzeyinde Rekabet Stratejisi**

Strateji, rekabet kuvvetlerine karşı savunma alanları oluşturmak ya da kuvvetlerin en zayıf olduğu durumlarda sektörde bir konum bulmak olarak düşünülebilir. Rekabet kuvvetlerine karşı kendini savunmak ve onları şirketin lehine şekillendirmek strateji açısından çok önemlidir. En baskın rekabet kuvveti ya da kuvvetleri, bir sektörün karlılığını belirler ve strateji formülasyonu açısından en önemli unsurlar olurlar. Ancak en çarpıcı veya baskın kuvvet her zaman belirgin değildir.

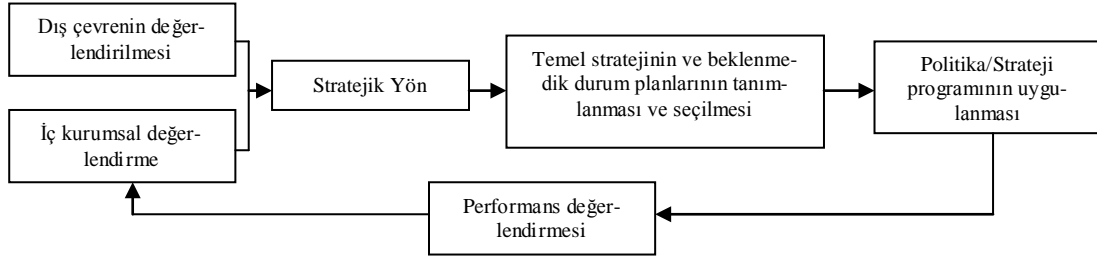
Stratejinin bazı temel ilkeleri zamanla birlikte değişmez, aksine sabit kalır. Kazanan stratejiler müşteri değerleri açısından rakiplerden farklı olmak sureti ile orjinalliğe dayanmalıdır. Örneğin Michael Porter (1996), bir şirketin rakiplerini, ancak müşterilerine karşı zamanla değişmeyen farklı değer oluşturabilirse geçebileceğini belirtmiştir. Bu farklılık fikri ekonomistler tarafından temel rekabet yetenekleri ve stratejik terim olarak da ayırıcı rekabet yetenekleri olarak tanımlanmıştır. Bir firma tarafından üretilen ekonomik değer orjinini açıklayan ve rakiplerde bulunmayan ve firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler olarak tanımlanan ayırıcı rekabet yetenekleri uğraşısı yıllardır yöneticilerin ilgi alanları arasındadır.

Rekabet avantajı, işletmenin rakiplere karşı avantaj elde etmesi için pazardaki yerini belirten ayırıcı bir özelliktir. Bu avantaj, işletmenin karlılık seviyesini endüstri ortalamasının üzerinde elde etmesi ve koruması ile ortaya konulur.

Fırsatları eşitsizlik yaratmak olarak tanımlayan kuruluşlar, tam rekabetin ötesinde şirketin yasal olarak ekonomik rant elde etmesine ve bu durumu mümkün olduğunda koruyup sürdürmesine izin verebilirler. Rekabet avantajının sürdürülebilirliği, bir kuruluşun ayırıcı rekabet yeteneği tarafından üretilen ekonomik değeri rakiplerin imitasyonlarından ya da ikâmelerinden koruma yeteneği olarak tanımlanır.

Bir kuruluşun rekabet avantajı elde etmesine yardım etme ile ilgili birincil süreç stratejik planlamadır. Stratejik planlama süreci, bir kuruluşun stratejisinin bütün özelliklerini hedefleyen disipline edilmiş ve iyi tanımlanmış bir efor ve yerine getirilmesi için sorumlulukların tahsis edilmesidir.

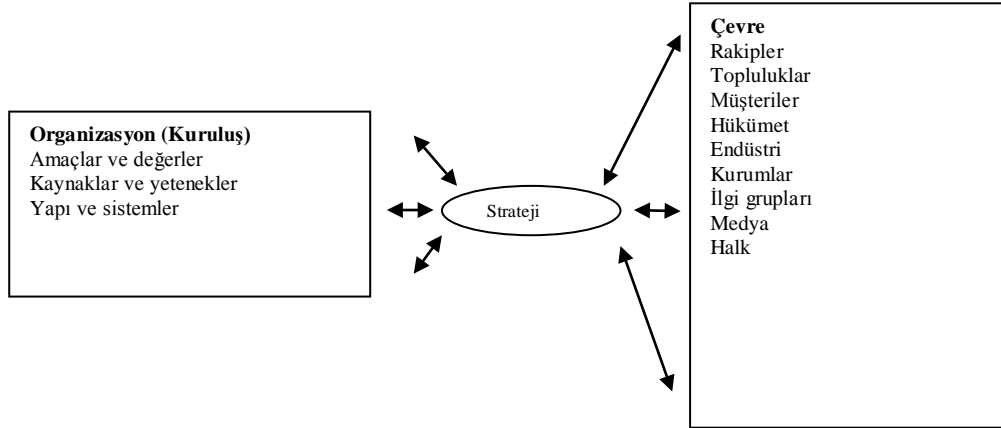
Bu durum Şekil 2.2’de şematik olarak gösterilmiştir:



**Şekil 2.2.** Genel Bir Strateji Planlama Süreci

**Kaynak:** Craig S. FLEISHER, Babette E. BENSOUSSAN, Strategic And Competitive Analysis, Prentice Hall, 2003.

Stratejik planlama ayrıca dayanma gücünü gösteren daha büyük bir sürecin parçasıdır. Stratejik yönetim, tüm hiyerarşik seviyelerde ve otoritenin tüm birimleri arasında stratejik ve işlevsel karar vermeyi birbirine bağlayan değerlerinin geliştirilmesi, yönetim kapasiteleri, organizasyonel sorumluluklar ve yönetim sistemleri temel amaçları olan kurumun yönlendirilmesinin bir yoludur. Bu ilişki Şekil 2.3’de sunulmuştur:



**Şekil 2.3:** Genel Bir Stratejik Yönetim Çerçevesi

**Kaynak:** Craig S. FLEISHER, Babette E. BENSOUSSAN, Strategic And Competitive Analysis, Prentice Hall, 2003.

Bir şirket rakiplerinden daha yüksek ya da daha düşük fiyatlar vererek faaliyet gösterdiği sektörde üstün karlılığa ulaşır. Rakipler arasındaki bu fiyat ya da maliyet farklılıkları iki farklı kaynaktan gelmektedir. Bu iki kaynak “faaliyet etkinliği” ve “stratejik konumlandırma”dır.

#### a) Operasyon (faaliyet) Etkinliği

Operasyon etkinliği benzer faaliyetleri rakiplerden daha iyi yürütebilmek demektir. Bir işletmenin en üst performansa ulaşması anlamına gelir. Operasyon etkinliği rekabet şekli olarak belirlenmişse; şirketlerin faaliyetlerinde operasyon etkinliğini sürekli geliştirmeleri gerekir. Ancak operasyon etkinliği yoluyla rekabet, kazanılması zor bir rekabettir.

## b) Stratejik Konumlandırma

Stratejik konumlanma rakiplerden farklı faaliyetler yürütmek ya da benzer faaliyetleri farklı yollardan yürütmek anlamına gelir. Karlılık farklılıkları çoğu zaman özgün bir stratejik konumdan ya da “eşsiz olma rekabetinden” kaynaklanır. Eşsiz olma rekabeti sonuç olarak en iyi olma rekabetinden daha sürdürülebilir bir çabadır.

### 2.1.2. Rekabet Analizi ve Endüstri Analizi Kavramları

Rekabet analizi ve endüstri analizi kavramlarından aşağıda ayrı ayrı bahsedilmiştir:

#### 2.1.2.1. Rekabet Analizi

Rekabet Stratejisi'nde Michael Porter, modern kuruluşlarda sofistike rekabet analizi ihtiyacını ve süreç etkinliği için akabinde organize edilmiş bir mekanizma gereksinimini –bir çeşit rekabet zeka sistemini- ortaya koymuştur (Porter, 1980: 72).

Sektörel rekabet analizinin amacı, rekabeti destekleyen unsurları ve sektörün karlılığının temelinde yatan sebepleri açıklamaktır. Her sektörün kendine özgün yapısı ve koşulları vardır. Sektörün yapısı, gelir ve maliyet arasındaki farkı veya kar marjını belirler.

Sektörel rekabet analizi asgari 3 ile 5 yıllık dönemi kapsamalıdır. Burada devresel (konjötürel) dalgalanmalar ve kriz dönemleri gibi geçici dönemlere sektörün yapısal değişimlerinden ayırtılmak gerekmektedir.

Rekabet analizi yapılabilmesi için sektörün iyi tanımlanması gerekmektedir. Bir sektörün tanımlanması başlıca iki boyuttan oluşur. Bunlar:

- a) Ürünlerin ya da hizmetlerin kapsamı,
- b) Coğrafi kapsamıdır.

#### a) Ürünlerin ya da hizmetlerin kapsamı:

Sektör yapısı ürünler için aynıysa (alıcıları, tedarikçileri, giriş engelleri vb. aynıysa) ürünler aynı sektörün parçaları olarak değerlendirir.

#### b) Coğrafi kapsam:

Bir sektörün farklı coğrafi bölgelerde birbirinden çok farklı yapıları varsa her bölge ayrı bir sektör olarak ele alınabilir.

#### 2.1.2.2. Endüstri Analizi

Endüstri analizi yapısal bir analiz ve endüstri katılımcıları ve karakteristiklerini içeren bir taslak ortaya koyar. Bu sürecin amacı endüstrinin kar potansiyelini tanımlamak; karlılığı olumsuz etkileyebilecek güçleri ortaya oymak; kar potansiyelini devam ettirmek; karlılığa zarar verebilecek güçlere karşı rekabet avantajını korumak; bu güçlere karşı koyarak rekabet avantajını genişletmek ve endüstri yapısındaki değişiklikleri önceden tahmin etmektir.

### 2.1.3. Rekabet Analizi ile İlgili Başlıca Teorik Yaklaşımlar

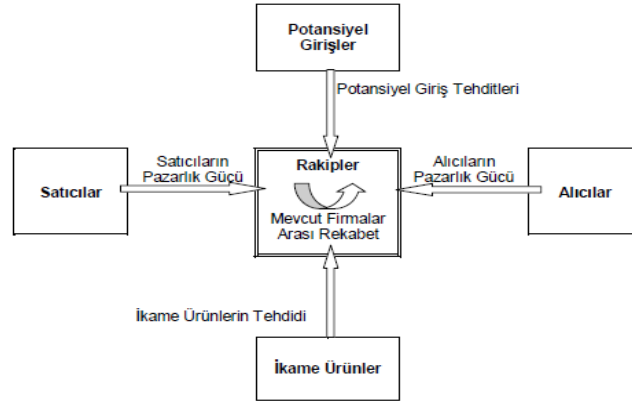
Rekabet analizi ile ilgili olarak başlıca teorik yaklaşımlar Porter'ın 5 li Kuvvet teorisi, Porter Elmas Modeli, SWOT analizi ve PEST analizi yaklaşımlarıdır.

#### 2.1.3.1. Porter'in 5 Kuvvet Teorisi

Sektörler, yüzeysel olarak birbirinden ne kadar farklı görünse de karlılığın altında yatan nedenler açısından bütün sektörler aynıdır. Bu bakımdan sektör karlılığı orta ve uzun vadede 5 kuvvetle açıklanan sektör yapısıyla belirlenir. 5 kuvvet bir sektörün uzun vadeli karlılığının yanı sıra şirketlerin sektör rekabetini nasıl kendi lehlerine etkilediklerini anlaşılmasını sağlar (Porter, 2010). Porter'ın tanımladığı 5 kuvvet aşağıdaki gibidir:

1. Alıcıların pazarlık gücü,
2. Tedarikçilerin (Satıcıların) pazarlık gücü,
3. Yeni girişimci tehdidi,
4. İkame tehdidi,
5. Endüstrideki işletmeler arası rekabetin şiddeti.

Beş rekabet kuvvetine dayalı olarak tanımlanan sektör yapısı, sektörün uzun vadeli kar potansiyelini belirler. Çünkü sektörün yarattığı ekonomik değer nasıl bölündüğünü, ne kadarının sektördeki şirketlerin elinde bulunurken, ne kadarının müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlıklarına kurban gittiğini, ikamelerle sınırlandırıldığını ya da potansiyel yeni girişimciler tarafından ele geçirildiğini belirler. Rekabet stratejisi geliştirilirken; bu beş kuvvetin tümü değerlendirilerek, bir öğeye ağırlık vermek yerine genel yapıyı göz önünde bulundurmak gerekir. Burada kriz dönemleri ve ekonomik dalgalanmalar geçici faktörlerdir. Analiz bunların etkisinden arındırılarak sektörün yapısal koşullarına odaklanmalıdır.



Şekil 2.4: Rekabeti Şekillendiren 5 Faktör

**Kaynak:** Porter, Michael E., Rekabet Üzerine; Çeviren: Kıvanç Tanrıyar, İstanbul, Optimist, 2010.

### a) Yeni Girişim Tehdidi

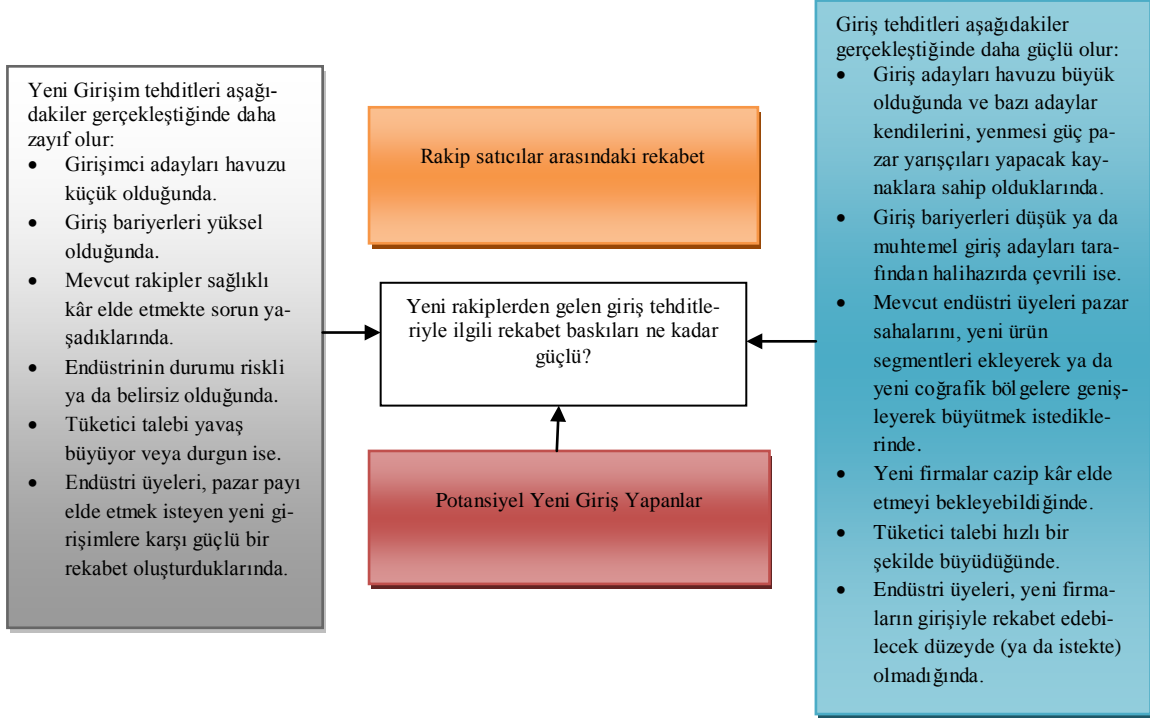
Yeni girişimciler yeni kapasitenin yanı sıra fiyatlara, maliyetlere ve rekabet için gerekli yatırım oranına baskı uygulayan bir pazar payı elde etme arzusunu taşırlar. Yeni girişim bir sektörün kar potansiyeline üst sınır koymak gibi bir tehdit oluşturur.

Yeni girişim tehdidi yüksekse, yerleşik şirketler aday rakipleri caydırmak için fiyatlarını aşağıda tutmalı ya da yatırımı artırmalıdır.

Giriş engelleri düşükse ve yeni girişimciler yerleşik rakiplerden çok az misilleme bekliyorsa giriş tehdidi yüksektir.

Karlılığı aşağıda tutan yeni girişimin gerçekten olup olmaması değil yeni girişim tehdididir. Yeni girişim tehdidine karşı yerleşik firmalar nakit fazlası ve kullanılmamış borçlanma gücü, elverişli üretim kapasitesi ya da dağıtım kanalları ve müşteriler arasında nüfuzda dahil olmak üzere önemli kaynaklara sahiptir.

Yerleşik firmalar pazar payını elinde tutmaya kararlı olduğu ya da sektörün sabit maliyetleri yüksek olduğu durumlarda kapasite fazlasını kullanarak fiyatları indirme potansiyeline sahiptir. Sektör yavaş büyüyorsa yeni girişimciler ilgi duymaz.



**Şekil 2.5:** Yeni Girişim Tehdidinin Gücünü Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Arthur Thompson, A.J. Strickland, John Gamble; *Crafting And Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage: Concepts And Cases* , New York: Mcgraw-Hill Higher Education, 2005.

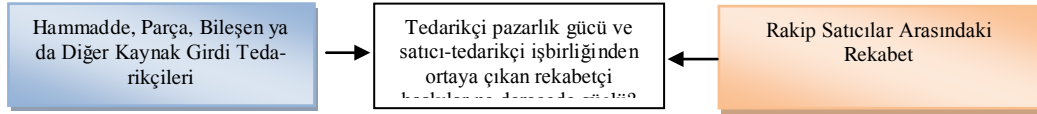
## b) Tedarikçilerin Gücü

*Güçlü tedarikçiler;*

- Daha yüksek fiyatlar koyarlar.
- Kalite ve hizmetleri sınırlandırır.
- Sektör katılımcılarının maliyetini artırır.
- Sektör karlarının kendisine akmasını sağlar.
- Değerin çoğunu ele geçirmek isterler.
- İşgücü tedarikçileri dahil, güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını kendi fiyatlarına yansıtmayan bir sektörde karlılık sızdırabilirler.

*Tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar şu şekilde özetlenebilir:*

- Tedarikçiler satış yaptığı sektörden daha güçlüdür.
- Tedarikçiler gelir açısından sektöre büyük ölçüde bağımlı değildir.
- Birçok sektöre hizmet eden tedarikçiler her birinden azami kar elde etmede tereddüt etmezler. Ancak belirli bir sektör bir tedarikçinin satış hacminin ya da karının büyük bir kısmını kapsıyorsa tedarikçiler sektörü makul fiyatlandırma yoluyla korumak isterler.
- Farklılaştırılmış ürün sunan tedarikçiler daha güçlüdür.
- Tedarikçiler örgütlüyse güçlüdür. Örnek: Emek piyasasında meslek örgütleri ve sendikalar gibi.
- Sektörün kar marjı yüksekse tedarikçiler dikey bütünleşme (entegrasyon) yoluyla pazara girebilirler.



Tedarikçi pazarlık gücü aşağıdakiler gerçekleştiğinde daha güçlüdür:

- \* Endüstri üyelerinin alternatif tedarikçilerden teminlerinin yüksek bedelli olması.
- \* İhtiyaç duyulan girdilerde kaynak sıkıntısı olması (Bu, tedarikçilerin fiyatları belirlemede ellerinin daha güçlü olmasını sağlar).
- \* Tedarikçi, satıcının ürünlerinin kalite veya performansını artıran veya satıcının üretim sürecinin değerli veya kritik bir parçası olan farklılaştırılmış bir girdiye sahip ise.
- \* Belirli bir girdinin kısıtlı sayıda tedarikçisi varsa.
- \* Bazı tedarikçilerin endüstri üyeleri ile iş yapmak üzere ileri doğru birleşme ve olası bir güçlü rakip haline gelmeleri ile tehdit etmeleri.

Tedarikçi pazarlık gücü aşağıdakiler gerçekleştiğinde daha zayıftır:

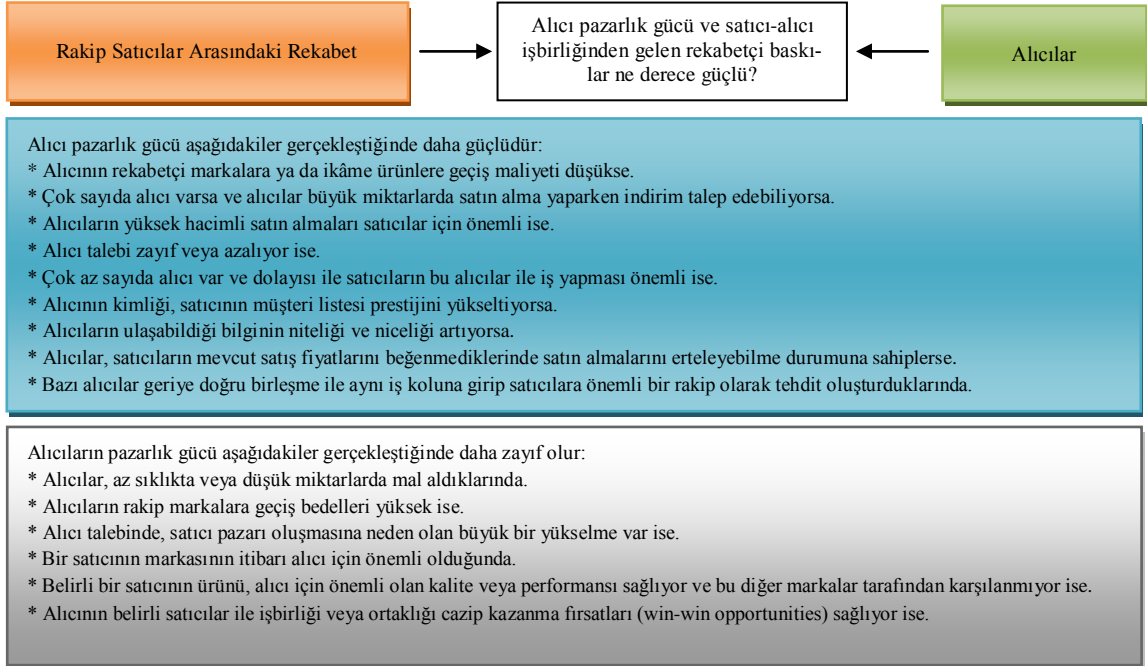
- \* Tedarik edilen öge, pazar fiyatında bir çok tedarikçiden kolaylıkla elde edilebiliyorsa.
- \* Satıcıların alternatif tedarikçilere geçiş maliyetleri düşükse.
- \* Kaliteli ikâme girdileri var veya yenileri ortaya çıkmak üzere ise.
- \* Erişilebilir tedarikçilerin sayısında büyük bir yükselme var ise (Bu nedenle tedarikçilerin fiyat belirleme gücü büyük ölçüde düşer).
- \* Endüstri üyeleri, tedarikçilerin toplam satışlarında büyük bölümlere neden olurlar ve sürekli yüksek hacimli alımlar tedarikçiler için çok önemlidir.
- \* Endüstri üyeleri geriye doğru birleşmek ve kendi ihtiyaçlarını kendileri üretmek sureti ile tedarikçilere tehdit oluştururlar.
- \* Belirli tedarikçilerle satıcı ortaklığı veya işbirliği cazip kazanma fırsatları (win-win opportunities) ortaya koyar.

**Şekil 2.6:**Tedarikçilerin Gücü

**Kaynak:** Arthur Thompson, A.J. Strickland, John Gamble; *Crafting And Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage: Concepts And Cases* , New York: Mcgraw-Hill Higher Education, 2005.

### c) Alıcıların Gücü

- Güçlü müşteriler güçlü tedarikçilerin diğer yüzüdür.
- Fiyatların düşürülmesi için baskı yaparlar.
- Daha yüksek kalite ya da hizmet talep ederek maliyetleri yukarı çekerler.
- Genellikle sektördeki firmaları birbirine düşürerek daha çok değer elde etme peşindedirler.
- Alıcılar sektör firmalarının karşısında pazarlık kozuna sahiplerse güçlüdürler.
- Özellikle alıcılar fiyata duyarlı iseler öncelikle fiyatların düşmesi konusunda baskı yaparlar.
- Alıcılar güçbirliği yapmışlarsa pazarlık anlamında sayıları azalır ve daha yüksek hacimlerde alım için pazarlığa girerler.
- Alıcılar her zaman standart, farklılaşmamış ve eşdeğer bir ürün bulacaklarına inanıyorlarsa satıcıları birbirine düşürme eğilimi gösterirler.
- Alıcılar satıcıların çok karlı olduğunu düşünüyorlarsa kendileri de üretici olabilirler.
- Girdilerinin kaliteyi olumlu etkilediği durumlarda alıcılar fiyata çok duyarlı değildir.
- Alıcılar kendilerine maliyetinin katları şeklinde fayda sağlayan ürün ve hizmetlerin fiyatından ziyade kalitesine önem verirler.
- Karar verici müşteriler parayı ödeyen müşterilerin alım kararlarını etkileyebildiklerinde çok önemli bir pazarlık gücü kazanırlar. Doktor, hasta, ilaç, medikal malzeme örneği.
- Alıcıların fiyat hassasiyeti düşükse sektörün rekabet gücü yüksektir.

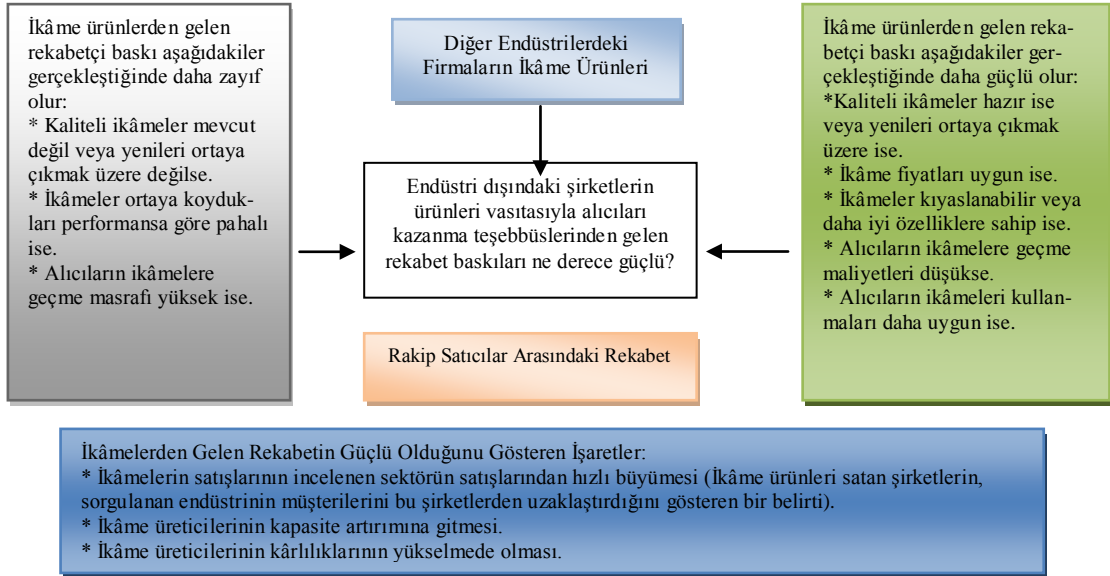


Şekil 2.7: Alıcıların Gücü



## d) İkamе Tehdidі

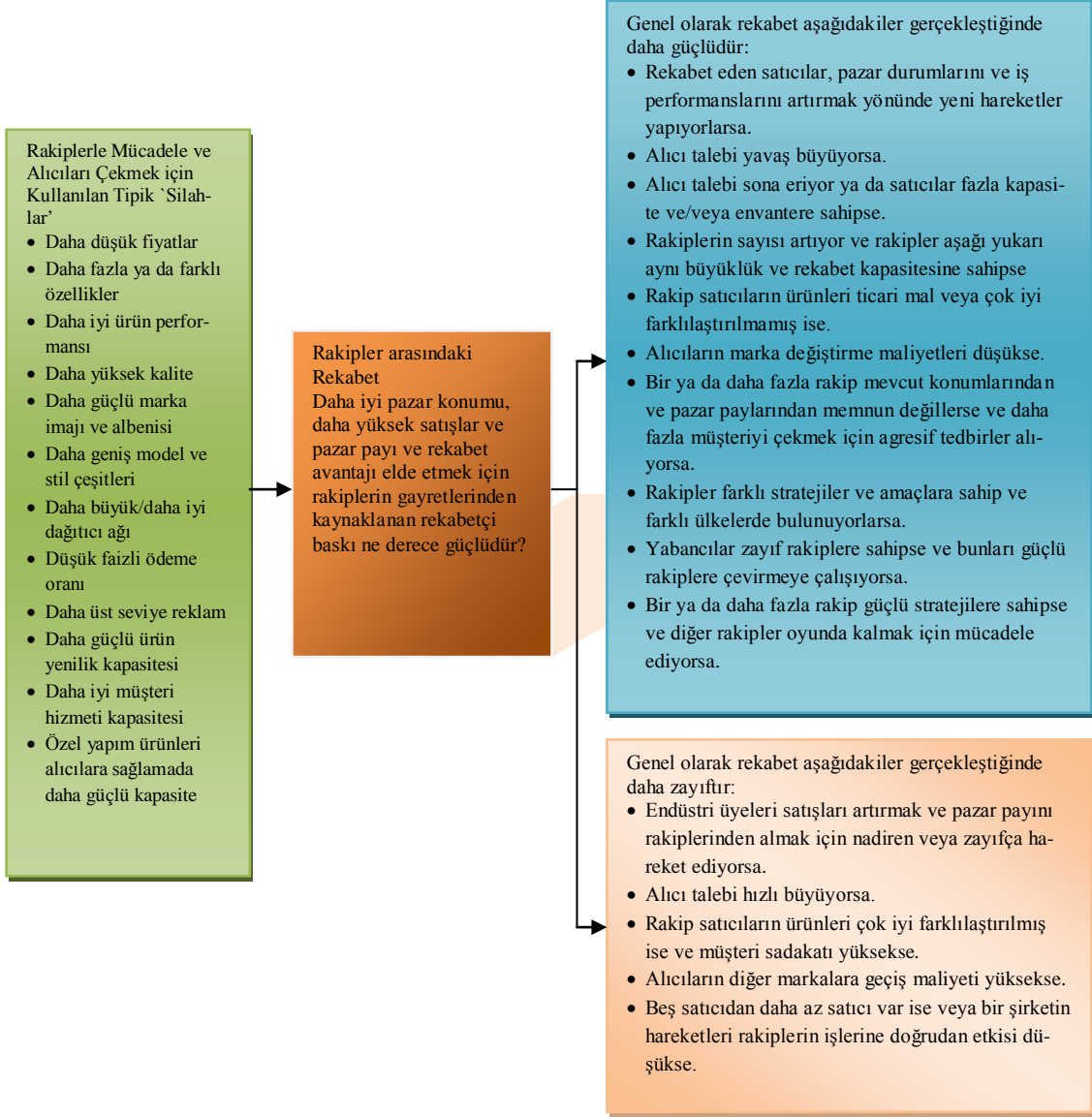
- İkamе ürün, bir sektör ürünü ile aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan görür.
- Video konferans, seyahatin ikamesidir.
- Plastik, alüminyumun ikamesidir.
- E posta, express postanın ikamesidir.
- İkameler her zaman vardır ama sektör ürününden çok farklı görüneceklerinden onları gözden kaçırmak çok kolaydır.
- Babalar gününde Kravat yerine elektrikli aletler ikame olabilir.
- Yeni ürün yerine, kullanılmış ürün satın alma ikamedir.
- Kablosuz telefon geleneksel kablolu telefonun ikamesidir.
- İkamе tehdidi yüksekse bunun sıkıntısını sektör verimliliği çeker.
- İkamе ürün ya da hizmetler fiyatlara üst sınır koyarak sektörün kar potansiyelini kısıtlar.
- Bir sektör kendini ürün performansı, pazarlama ya da başka araçlar yoluyla ikameden uzaklaştıramazsa karlılık ve büyüme açısından sıkıntı çeker.
- Yüksek bir fiyat performans oranı sağlayan ikameler sektörün karlılığı için tehdittir.
- Alıcının ikame mal veya hizmeti tercih etme veya “değiştirme maliyeti” düşüktür. Markalı ilaç muadil ilaç örneği.
- İkamе ürün tehdidi sektöre yeni yatırım ve yeni ürün ve hizmet geliştirme fırsatları da sağlayabilir. Skype-Wirefon örneği gibi.
- Görünürde birbiri ile ilgili olmayan iş alanlarındaki (endüstrilerdeki) teknolojik değişim ve rekabet kesintileri sektör karlılığını büyük oranda etkiler.



Şekil 2.8: İkamе Tehdidі

### e) Rakiplerarası Çekişme

- Rakipler arasındaki çekişme;
  - “fiyat indirimi”,
  - “yeni ürün sunumları”,
  - “reklam kampanyaları”
  - “hizmet iyileştirme” gibi araçlarla gerçekleşir.
- Rakipler arası çekişme yoğunsa, bir sektörün karlılığını sınırlar.
  - Çekişmenin yoğunluğuna sebep olan koşullar şunlardır:
    - Yavaş büyüyen sektörlerde pazar payı savaşları başlar.
    - Sektörde lider yoksa,
    - Rakip sayısı fazla ve büyüklük ve güç açısından rakipler birbirine benziyorsa bu durumda rekabet düzeyi yükselir, rakipler kural tanımaz ve rekabet yıkıcı olabilir.
    - Sektörden çıkış engelleri yüksekse rekabet düzeyi yüksektir. Çünkü uzmanlaşmış aktifler ve yönetim esnekliği azalttığı için çıkış engeli oluşturur.
- Rakipler arası çekişme fiyat üzerine yoğunlaştığında, bu rekabet davranışı karı sektörden müşterilere transfer eder.
- Rakiplerin ürün ve hizmetleri birbirine çok benzerse fiyat rekabeti artar.
- Fiyat rekabetinin olduğu sektörde sabit maliyetler yüksek, marjinal maliyetler düşüktür.
- Sektörün ürününün dayanıklı ya da dayanıksız olması rekabet düzeyini ve rekabet davranışlarını etkiler. Nasıl domatesler çürüdükleri için dayanıksız iseler, bilgisayar modelleri de kısa sürede modaları geçtiği için dayanıksızdır. Enformasyonda hızlı yayıldığı için dayanıksızdır. Otel odaları da boş kalma olasılığı bulunduğu için dayanıksızdır.
- Fiyat dışındaki boyutlarda gerçekleşen rekabet karlılığı sarsmaz ve daha yüksek fiyatları destekleyebilir.
- Rakiplerin hepsi ya da çoğu aynı ihtiyaçları karşılamayı ya da aynı özellikler üzerinden rekabet etmeyi amaçlıyorsa sonuç sıfır toplamı rekabet olur. Burada bir firmanın kazancı diğerinin kaybıdır ve bu da karlılığı düşürür.
- Her rakip farklı fiyat, ürün, hizmet, özellik ya da marka kimliği karmaları ile farklı müşteri dilimlerinin taleplerini karşılamayı amaçlarsa rekabet pozitif toplamı olabilir ya da sektörün ortalama karlılığını yükseltebilir. Bu yaklaşım daha çok müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşıladığı için sektörü de genişletir.



**Şekil 2.9:** Rakiplerarası Çekişme

**Kaynak:** Arthur Thompson, A.J. Strickland, John Gamble; *Crafting And Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts And Cases*, New York: Mcgraw-Hill Higher Education, 2005.

### 2.1.3.2. Porter Elmas Modeli

Porter'in bir ülkenin veya sektörün rekabet gücünü analiz etmek için geliştirdiği ve elmas modeli olarak adlandırdığı model ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için küresel rekabetin unsurlarını bir sistem yaklaşımı içinde analiz etmektedir. (Eraslan vd., 2007: 207)

Elmas Modeli olarak adlandırılan çalışmada, bir ülkedeki işletmelerin rekabetçi üstünlükleri arttırmalarının dört ana faktöre bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu faktörler, faktör koşulları,

talep koşulları, ilgili ve destek endüstrileri ve işletme stratejileri olarak belirlenmiştir. Yukarıdaki dört faktöre ek olarak, elmasın dışında kalan şans ve devlet politikaları da, ülke rekabet gücüne etki eden faktörler olarak nitelenmektedir. Modeldeki alt faktör karşılıklı olarak sistemi güçlendirmektedir (Porter, 1990: 73-85).

Porter'ın Elmas Modeli sektörlerin rekabet gücünün 6 ana faktör kapsamında göreceli olarak değerlendirilmesine dayanır. Tanımlanan 6 faktör sırasıyla şunlardır:

*Girdi koşulları*; örneğin insan kaynakları, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları vb.

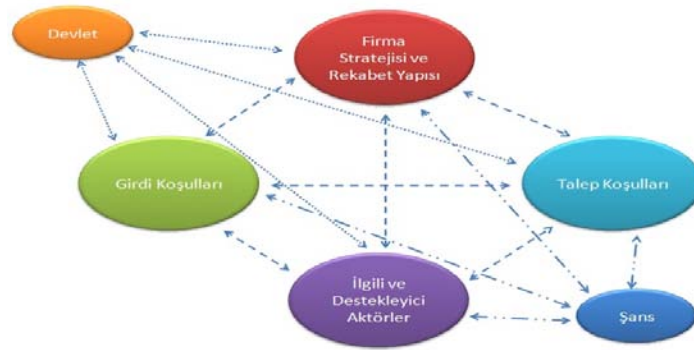
*Talep koşulları*; iç talep ya da dış talep, potansiyel pazarlar ve talebin niteliği, kullanıcının(müşterinin) seçiciliği.

*İlgili ve destekleyici aktörler*; uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili aktörlerdir. Örneğin girdi maliyetlerinin azaltılması, süreç iyileştirme sağlanması, inovasyon zincirindeki diğer işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edilmesini sağlayan kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri bu başlık altında değerlendirilir.

*Firma stratejisi, yapı ve rekabet* faktörü; firmaların kurulma nedenleri, kendilerine belirledikleri amaç ve nasıl yönetildikleri rekabet açısından önemlidir. Buldukları çevrede "rekabet" olması, firmaların rekabet yeteneklerini geliştirip inovatif olmaya iteceğinden önemlidir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek unsurlara örnek olarak bölgesel şartlar, sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yapısı, yerli-yabancı sermaye, firmaların inovasyon kapasiteleri, rekabete yaklaşımları verilebilir.

*Devlet*; yukarıda sayılan 4 koşulu da etkiler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası unsurlar bu faktör başlığında değerlendirilir. Örneğin Devlet talebin nasıl şekilleneceği, inovasyon kapasitesinin nasıl geliştirilebileceğini de etkiler.

*Şans*; işletmenin kontrolü altında gerçekleşen ve diğer faktörler altında değerlendirilemeyen unsurlar için bu faktör ayrılmıştır.



Şekil 2.10: Porter Elmas Modeli

**Kaynak:** M. Porter (1990) The Competitive Advantages of Nations, New York: The Free Press, s. 127.

Porter yapılan bu çalışmada, ulusal rekabet gücünü araştırırken endüstriyel yapının incelenmesinin gerekliliğini belirtmektedir. Ülkelerin sadece izole ve rakiplerinin faaliyet alanı dışındaki

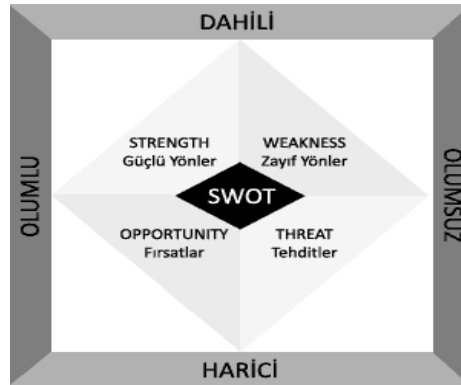
sektörlerde başarı elde etmeyecekleri, yatay ve dikey ilişkilerin çok kuvvetli olduğu çeşitli endüstri kümelerinde asıl başarıyı yakalayabileceklerini ifade etmektedir. Porter'in geliştirmiş olduğu bu model ülke endüstrilerindeki rekabet gücünün analizi açısından oldukça yararlı analitik bir araç olarak görülebilir. Porter ekonomiye yönelik devlet politikalarının temel amacının, ülke kaynaklarının (iş gücü, doğal kaynak, sermaye vb.) yüksek verimliliğe sahip ve sürekli verimlilik artışını yakalamış endüstriler arasında dağıtılması olduğunu belirtmektedir (Çivi vd, 2001:7).

### 2.1.3.3. SWOT Analizi

SWOT analizi işletme yönetiminin, işletmenin iç çevresi, endüstri çevresi ve makro çevreleri hakkında topladığı ham bilgilerden örgütün çevresinin genel bir resminin çizilmesi çalışmasıdır. Ancak işletmenin çevrelerinin yorumlanabilmesi ve bunların işletme için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede işletmenin çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olur.

Bu bakımdan SWOT analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. SWOT analizi yönetime işletmenin çevresine ilişkin sistematik bilgiler verir. Yöneticilerin bu bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

SWOT kısaltmasının açılımı Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) şeklindedir. Türkçe olarak FÜTZ şeklinde kısaltılmaktadır. SWOT analizi ile örgüt iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir. Bu sayede işletme çevresinde yer alan faktörlerin en önemlilerini belirleyebilir.

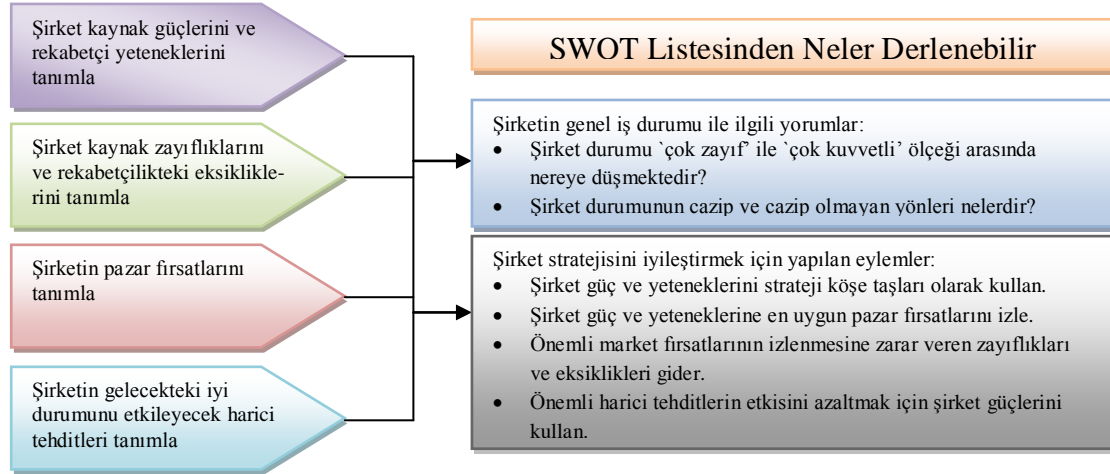


Şekil 2.11: SWOT Analizi

- **S: Strength:** İşletmenin güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.
- **W: Weakness:** Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.
- **O: Opportunity:** Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.
- **T: Threat:** Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.

SWOT Analizi kullanımı oldukça basit olan bir firmanın ya da işletmenin stratejik olarak kendi durumunu ölçebilmesi için kullanabileceği bir stratejik planlama aracıdır.

İşletmenin kendi içindeki faktörleri (internal factors) dışarıdan gelen faktörlerle (external factors) sistemli şekilde karşılaştıran bir araçtır. İçerideki faktörler basitçe “Güçlü yanlar” (Strengths) ve “Zayıf yanlar” (Weaknesses) dışarıdaki faktörler ise; “Fırsatlar” (Opportunities) ve “Tehditler” (Threats) olarak adlandırılır.



**Şekil 2.12:** SWOT Analizinin Rekabet Analizinde Kullanılması

**Kaynak:** Arthur Thompson, A.J. Strickland, John Gamble; *Crafting And Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts And Cases*, New York: Mcgraw-Hill Higher Education, 2005.

SWOT analizinde güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir "**mevcut durum**" analizidir.

SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir "**gelecek durum**" analizidir.

Swot analizi yöneticilerin, firmanın performansını önemli derecede etkileyen faktörleri anlamalarını ve bunlara nasıl tavır takınmaları gerektiğini belirlemelerini sağlar. Bu faktörlere kısaca "stratejik konular" denir. Stratejik konu örgütün her hangi bir çevresinde yer alan ve amaçlarına ulaşmasını etkileyen her hangi bir faktördür. Stratejik konuların tam olarak ayıklanmış şekilde üst yönetimin masasına ulaşması zordur. Genellikle SWOT sonrası elde edilen veriler yeni teknolojilerin belirlenmesi, pazardaki yeni eğilimler, yeni rakipler ve çalışanların motivasyon durumları şeklinde yönetimin masasına gelirler. Bunların strateji haline gelebilmeleri için yorumlanmaları ve bir anlamda stratejik yönetim diline çevrilmeleri gerekir. Yönetimin bilgisi, tecrübesi ve sezgileri sonucunda bu konular "kontrol edilebilir-edilemez", "üstünlük-zayıflık", "fırsat-tehdit" şeklinde sınıflandırılır. Bundan sonra yöneticiler birbirlerinin görüşlerini alırlar, stratejik konuyu nasıl değerlendirdiklerini belirtirler ve ne tür girişimlerde bulunulması gerektiğine karar verirler.

Tablo 2.1: SWOT Analizi Tablosu

Potansiyel Kaynak Güçleri ve Rekabetçi Kabiliyetleri	Potansiyel Kaynak Zayıflıkları ve Rekabetçi Yetersizlikler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Güçlü bir strateji</li> <li>_____’da temel yetkinlikler</li> <li>_____’da ayırt edici yetkinlik</li> <li>Rakiplerin ürünlerinden çok farklı bir ürün</li> <li>Endüstri temel başarı faktörleri ile örtüşen yetkinlik ve yetenekler</li> <li>Güçlü finansal durum; işi büyütme için bol finansal kaynaklar</li> <li>Güçlü marka ismi imajı / şirket itibarı</li> <li>Cazip müşteri tabanı</li> <li>Ölçek ekonomisi ve/veya rakiplere göre öğrenme ve deneyim eğrisi avantajları</li> <li>Tescilli teknoloji / üstün teknoloji yetenekleri / önemli patentler</li> <li>Temel rakiplere karşı üstün entelektüel güçlü hisım</li> <li>Rakiplerden maliyet üstünlüğü</li> <li>Güçlü reklam ve promosyon</li> <li>Ürün yenilik yeteneği</li> <li>Gelişen üretim süreçlerinde kanıtlanmış yetenek</li> <li>Yüksek tedarik zinciri yönetim kabiliyetleri</li> <li>Yüksek müşteri hizmetleri kabiliyeti</li> <li>Rakiplere göre daha iyi ürün kalitesi</li> <li>Yüksek coğrafik kapsam ve/veya güçlü küresel dağıtım kabiliyeti</li> <li>Önemli teknolojiye, yetkinliklere ve/veya cazip coğrafik marketlere erişimi sağlayan diğer firmalarla ortaklıklar / işbirlikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Açık stratejik yön olmaması</li> <li>Endüstri temel başarı faktörleri ile örtüşmeyen kaynaklar</li> <li>İyi geliştirilmiş veya kanıtlanmış temel yetkinlikler olmaması</li> <li>Zayıf bir bilanço; çok fazla borç</li> <li>Temel rakiplere göre yüksek genel birim maliyetleri</li> <li>Zayıf veya kanıtlanmamış ürün yenilik kabiliyetleri</li> <li>Rakiplerinkine göre daha aşağıda öznelik veya özelliklerindeki bir ürün/servis</li> <li>Rakiplere göre daha dar bir ürün hattı</li> <li>Zayıf marka imajı veya itibarı</li> <li>Temel rakiplere göre daha zayıf bayi ağı ve/veya uygun küresel dağıtım kabiliyet eksikliği</li> <li>Ürün kalitesi, Ar-Ge ve/veya teknolojik bilgi (know-how) eksikliği</li> <li>Yanlış stratejik grup</li> <li>Pazar payını _____ sebeplerinden kaybetmek</li> <li>Yönetim derinliğinden eksik olmak</li> <li>Lider rakiplere göre düşük entelektüel sermaye</li> <li>Vasatın altında karlılık</li> <li>İç operasyonel sorunlar veya demode tesisler</li> <li>E-satış yetenekleri rakiplerin gerisinde olma</li> <li>İş büyütme ve ümit verici girişimleri sürdürmek için gerekli olan finansal kaynak azlığı</li> <li>Çok fazla atıl kapasite</li> </ul>
Potansiyel Pazar Fırsatları	Şirketin Refahına Karşı Potansiyel Harici Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rakiplerden pazar payı kazanmak için açılışlar</li> <li>Endüstrideki ürünlere karşı hızlı yükselen müşteri talebi</li> <li>İlave müşteri grubu veya pazar bölümlerine hizmet etme</li> <li>Yeni coğrafik pazarlara genişleme</li> <li>Daha geniş müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için şirket ürün hattını genişletme</li> <li>Mevcut şirket yeteneklerinden veya teknolojik bilgilerden yararlanma yolu ile yeni ürün hatları veya yeni iş kolları oluşturma</li> <li>İnternet satışları</li> <li>İleri veya geri doğru birleşme</li> <li>Cazip yabancı pazarlara girme için ticari bariyerleri aşma</li> <li>Cazip teknolojik uzmanlık veya yetenek ile rakip firma veya şirketleri elde etme</li> <li>Firmanın pazar kapsamını genişletme veya rekabet yeteneğini artırma amacıyla ortaklık veya işbirlikleri yapma</li> <li>Yeni gelişen teknolojilerden yararlanma amacıyla açılımlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rakipler arasındaki rekabet şiddetinin artması – Kâr marjinlerini azaltabilir</li> <li>Pazar büyümesindeki yavaşlama</li> <li>Potansiyel yeni rakiplerin olası girişi</li> <li>İkâme ürünlere karşı satış kayıpları</li> <li>Müşteri veya tedarikçilerin artan pazarlık güçleri</li> <li>Müşteri ihtiyaç ve zevklerinin endüstri ürünlerinden kayması</li> <li>Endüstri ürünlerindeki talebi kısma tehditi oluşturan demografik değişiklikler</li> <li>Endüstrinin itici güçlerindeki zayıflıklar</li> <li>Yabancı hükümetlerin kısıtlayıcı ticari politikaları</li> <li>Maliyetli yeni düzenleyici koşullar</li> </ul>

#### 2.1.3.4. PEST Çevre Analizi

Çevre analizi yöntemlerinden biri olup işletme faaliyetlerini etkileyen dış çevre faktörlerinin değerlendirilmesidir. “Politik”, “Ekonomik”, “Sosyal” ve “Teknolojik” faktörlerin incelenerek, önemli ve hemen harekete geçilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin, olumlu veya olumsuz, kimleri etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir.

Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik yönden çevre faktörlerinin incelenerek, önemli ve hemen harekete geçirilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin olumlu veya olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir. İşletme politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki çevre değişkenlerini değerlendirmeli, bu değişkenlerin işletmenin gelişimine nasıl katkı sağlayacağını ya da işletmenin gelişimini nasıl engelleyeceğini belirlemelidir.

Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre değişkenlerinden işletmenin gelişimine katkı sağlayacak olanlar bir fırsat olarak değerlendirilmeli, işletmenin gelişimini engelleyebilecek olan değişkenler ise tehdit olarak alınmalı ve planlama yapılırken bu tehditler göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu dört faktörün bileşenleri aşağıda açıklanmıştır:

##### a) Politik/Hukuki Faktörler

- İlgili yasalar
- Vergi sistemi
- Dış ticaret düzenlemeleri
- Hükümet politikaları
- Mevcut hükümetin durumu
- Devletin müdahalesi
- Uluslararası ilişkiler

##### b) Ekonomik Faktörler

- Dünyadaki genel ekonomik durum
- Uluslararası ekonomik kuruluşlar
- Ticari döngüler
- Enflasyon ve değişim oranları
- Ekonomik büyüme ve GNP değişimleri
- Faiz oranları
- Para ve kredi kaynakları, güvensizlik durumu
- İş gücü mevcudiyeti
- Enerji mevcudiyeti ve maliyeti



**c) Sosyal/Kültürel Faktörler**

- Çevreye olan hassasiyet
- Tüketici eğilimleri
- Yeni ihtiyaç ve istekler
- Çalışma ve boş zaman eğilimleri
- Zenginlik ve gelir dağılımı
- Toplumun yaş ve eğitim dağılımı
- Doğum artış oranı ve ortalama ömür
- Toplumdaki etik değerler

**d) Teknolojik Faktörler**

- IT kullanımının yaygınlığı
- Yeni ürünler
- Enerji kaynakları ve kullanılabilirlik
- Alternatif ve yeni teknolojiler
- Girdi kaynakları, maliyetleri ve mevcudiyetleri
- Hükümet, endüstri ve üniversitelerin ARGE harc.
- Ekolojik faktörler
- Teknoloji transferi
- Altyapı teknolojisi

**2.1.4. Rekabet Analizi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi ve Modelde Kullanılacak Yaklaşımın Seçimi**

Rekabet analizi yaklaşımlarının temelinde işletmenin çevre unsurlarının analiz edilmesi gerçeği yatmaktadır. Çünkü işletmenin rekabetini etkileyen unsurlar işletmenin iç çevresinin ve dış çevresinin bir fonksiyonudur.

Rekabet analizi yaklaşımları arasındaki farklılık analize dahil edilen çevre unsurları çerçevesinde oluşmaktadır. Örneğin Porter 5 Kuvvet modeli ile Porter Elmas modeli arasındaki temel farklılık rekabet analizine elmas modelinde “devlet” ve “şans” unsurlarının da katılması gibi görünmektedir.

Rekabet güçleri ne kadar zayıf olursa endüstri karlılığı o kadar büyük olur. Stratejisi ve pazar konumu ile beş kuvvet karşı oldukça uygun bir savunma yapan bir şirket bu beş kuvvetin bir kısmı veya tamamı güçlü olsa bile ortalamanın üzerinde bir karlılık elde eder.

Beş Kuvvet modeli ayrıca endüstri gelişiminin dinamik analizine oldukça uygundur. Dinamik analiz, analistin endüstri rekabet kurallarını şirketin lehine çevirecek bir biçimde ileriye yönelik

bir strateji geliştirmesini sağlar. Endüstri gelişimi Beş Kuvvet modelinin önemli bir bileşenidir. Çünkü analistin stratejik fırsat penceresini endüstri yapısının beş gücünün herhangi biri doğrultusunda çıkar sağlamasında kullanmasını sağlar.

Endüstri gelişim analizinin merkezi; beş kuvvetin karşılıklı olarak bağımlı olduğunun kabulüdür. Yani bir kuvvetteki değişim, diğer kuvvetleri de etkileyerek endüstri yapısı ve sınırlarının şekillenmesini sağlar. Endüstri gelişim analizinin temel analitik görevleri; (Craig, 2003: )

- Beş rekabet gücünün gelecekteki değişimlerini tahmin etmek,
- Bu değişimlerin diğer güçleri nasıl etkileyeceğini tespit etmek,
- Bu ilgili değişikliklerin sonucunun endüstrinin gelecekteki karlılığını nasıl etkileyeceğini tespit etmek
- Mevcut stratejisini uygulayan firmanın gelecek senaryosuna göre öngörülen gücünü tespit etmek
- Değişen endüstri yapısından yararlanmak için firmanın stratejisini nasıl değiştirmesi gerektiğini tespit etmektir.

Beş Kuvvet modelini uygulama süreci temel olarak iki ana basamak ve çeşitli alt basamakları içerir. Bunlardan ilki her gücün karakteristiklerini tanımlamak için bilgi toplamak ve bunların endüstrideki etkilerini sınamaktır. Bu basamak için gerekli olan bilgilerin çoğu ikincil kaynaklardan elde edilirken, birincil kaynaklar bu analizin objektifliğini geliştirmek için kullanılmalıdır.

Rekabet analizi yaklaşımları analiz edildiğinde Ankara'nın sektörel Rekabet Analizinin yapılmasına en uygun yaklaşımın Porter'in 5 kuvvet modeli olduğuna karar verilmiştir. Bu sebeple kurulacak modelde bu yaklaşımın baz alınmasına karar verilmiştir. *Bunun gerekçeleri şöyle açıklanabilir:*

- Porter'in 5 Kuvvet yaklaşımı, yapılan ulusal ve uluslararası bilimsel rekabet analizi çalışmalarında en sıklıkla kullanılan yaklaşımdır.
- Firmaların rekabet açısından stratejik tercihleri temel olarak üç farklı stratejik yaklaşımla ortaya çıkmaktadır. Bunlar: "maliyet liderliği", "farklılaştırma", "odaklanma" stratejileridir. Firmalar bu stratejilerden yalnızca birine kaynaklarını tahsis ederler. Nadiren bu üç strateji bir arada kullanılır. Bu amaçla geliştirilen soru setinde öne çıkan sorular pilot uygulamada belirlenmiş olup mobilya sektöründe açıklanmıştır.

## 2.2. Literatür Taraması

Bu bölümde ülkemizde rekabetçilik analizi üzerinde yapılan çalışmaların literatür taraması sonuçları verilmiştir. Literatür taramasında rekabetçilik analizinde yapılan çalışmalarda kullanılan veriler, uygulanan istatistiksel yöntemler ve elde edilen bulgular proje ile ilişkisi yönünden incelenmiştir. Aşağıda incelemeye alınan çalışmalardan bazıları kısaca tanıtılmıştır.

### 2.2.1. Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi

- İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: sayı:11 Bahar 2007/2 s.203-219; İ. Hakkı Eraslan, Abdülmecit Karataş, Hüseyin Kaya.

Çalışmada Türkiye plastik sektörünün rekabetçilik analizi Porter'in elmas modeli esas alınarak analiz edilmiş, analizde sektörün rekabetçilik puanı elde edilirken faktör analizi sonuçları kullanılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler faktör yükleri ile ağırlıklandırılarak sektörün rekabetçilik puanı elde edilmiştir. Çalışmada ayrıca, plastik sektörü ile ilgili uluslar arası veriler de paylaşılmıştır.

### 2.2.2. Konya Otomotiv Yan Sanayiinin Rekabet Gücü Hakkında Bir Araştırma

- V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, Mahmut Tekin Selçuk Üniversitesi, Muammer Zerenler Selçuk Üniversitesi

Çalışmada Konya'da faaliyet gösteren 53 otomotiv yan sanayi işletmesinde yapılan anketten elde edilen veriler kullanılarak sektörün rekabetçiliği hakkında yorum yapılmıştır. Çalışmada sektörün veya incelenen firmaların rekabetçiliği için bir puanlama çalışması yapılmamıştır. Ayrıca çalışmada Türkiye'nin sektöre ile ilgili temel göstergeleri de verilerek yorumlanmıştır.

### 2.2.3. Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri

- [ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/demiri.pdf](http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/demiri.pdf), İbrahim Demir.

Ulusal boyutta sektörün rekabetçilik gücünü ölçmeye yarayan ölçütlerden YKM/DRC (Yerli Kaynak Maliyeti), AKÜ/RCA (Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük), AKÜ2, RCA2, ihracat pazarları içindeki pay, net ihracat oranı, ihracat – ithalat oranı vb. tanıtılmış ve hesaplama formülleri verilmiştir. Çalışmada herhangi bir sektör üzerinde uygulama yapılmamıştır. Çalışma bölgesel rekabet analizi için kullanışlı değildir.

### 2.2.4. Türk İnşaat Sektöründe Stratejik Grup Analizi

- [www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/1555.pdf](http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/1555.pdf), Cenk Budayan, İrem Dikmen, M. Talat Birgönül, (Orta Doğu Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü).

Türkiye Müteahhitler birliği üyesi 84 firma bilgileri ve firmaya uygulanan bir anketten elde edilen veriler kullanılarak firmaların stratejik grup analizi istatistiksel kümeleme analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen üç kümenin karakteristik özellikleri ve bu karakteristik özellikler bakımından kümeler arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak incelenmiştir.

### 2.2.5. Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolüve Afyonkarahisar Memer Sektöründe Bir Uygulama Örneği

- Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 16 Aralık 2006, Halil Sayli, Mustafa Kurt, Ahmet Baytok.

Çalışmanın analiz bölümünde mermer sektöründe uygulanan bir anketin sonuçları ve türkiyedeki sektör verileri ile dünyada mermercilikte önde gelen ülkelerin verileri karşılaştırılmıştır. Çalışma işbirliği ihtiyacı, işbirliğinin sağlanabilirliği, alanları ve boyutları üzerinde durmaktadır.

#### **2.2.6. Uluslar arası Ticarete Fiyata Dayalı rekabet Gücü İle Endüstri-İçi Ticarete Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği**

- DPT, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Müdürlüğü, 2009, Dr. Atila BEDİR.

Bu çalışmada, öncelikle uluslararası rekabet gücünün tanımı, unsurları ve belirleyicileri, Porter yaklaşımı ve rekabetçi gelişme aşamaları, karşılaştırmalı ve rekabetçi üstünlükler ayrımı, kaliteye dayalı rekabet ve rekabet gücünü ölçme metodları açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın temel araştırma sorununu uluslararası rekabet gücü ve uluslararası endüstri-içi ticaret konularında ayrıntılı olarak yapılan teorik değerlendirmeler ve bulgulardan hareketle, sektörler ayrımında uluslar arası rekabet gücü ile endüstri-içi ticaret arasındaki ilişkinin irdelenmesi oluşturmaktadır.

Çalışmada öncelikle, Türkiye’de imalat sanayii endüstrileri rekabet etme biçimine göre sınıflandırılmıştır.

Endüstrilerin rekabet biçimine göre kaliteye ve fiyata dayalı rekabet eden endüstriler olarak sınıflandırılmasında Türkiye’nin dış ticaretinde ağırlığı olan ilk 30 ülke itibarıyla açıklanmış kalite elastikiyeti (revealed quality elasticity) yöntemi uygulanmıştır.

Bunu takiben, endüstri-içi ticaretin ölçümünde ise Grubel-Lloyd (1971) ve Uyarlanmış Grubel-Lloyd endeksleri kullanılmış; endeksler SITC Rev.3 bazında üç basamak seviyesinde hesaplanmıştır.

#### **2.2.7. İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye’deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım**

- İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:6 Sayı:11 Bahar 2007/2 s.221-235, Kerem ALKİN, Melih BULU, Hüseyin KAYA.

Türkiye’deki illerin rekabetçilik seviyelerini belirlemek amacıyla illerarası rekabet endeksi oluşturulmuştur. Endeks için kullanılan veriler Türkiye İstatistik Kurumu, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Türk Patent Enstitüsü, TOBB ve KOSGEB gibi ilgili alanlarda istatistik üreten kurum ve kuruluşlar tarafından yayınlanan veriler kullanılarak oluşturulmuştur. Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışma ile hem endeksin ortaya çıkarılması için bir model gerçekleştirilmiş hem de model vasıtası ile illerin rekabetçilik gücü belirlenmiştir. Bu bağlamda İstanbul rekabetçiliği en yüksek kent olarak ön plana çıkarken Ardahan ilimiz sıralamanın en alt kısmında yer almıştır.

### 2.2.8. Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç ile Gerçekleştirilmesi

- V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, Erhan ADA, Yiğit KAZANÇOĞLU, Burcu ARACIOĞLU.

Karar sürecinde nicel faktörlerin yanında nitel faktörlerin yer almasıyla tedarik zinciri yönetiminin dinamik doğasına uygun bir model ortaya konacaktır. Örnek uygulama olarak özel sektörden bir işletmenin tedarikçi firma seçimi sürecinde önerilen yöntem uygulanmıştır. Çok kriterli karar verme sürecinde seçim faktörleri Analitik Hiyerarşik Süreç (AHP) ile belirlenmiş, sonrasında veri toplanması ile devam eden çalışma son aşamasında yine AHP uygulamasıyla sonuçlandırılmıştır.

### 2.2.9. The Analysis Of International Competitiveness Level Of Turkish Leather Industry

- 3rd International Strategic Management Conference, 21-23 June 2007, Antalya, Melih Bulu, I. Hakki Eraslan, Abdulmecit Karataş

Deri sektörü Türkiye ekonomisine endüstriyel üretim ve istihdam açısından liderlik eden sektörlerden biridir. Türkiye'nin endüstriyel üretiminin %2,2'si, toplam üretimdeki işçiliğin %1,5'i ve toplam ihracat gelirleri içerisindeki payı %1,6'dır. Bu çalışmada Türkiye Deri Sektörünün rekabet gücü analizi Porterin elması modeli ile yapılmıştır. Birincil ve ikincil veri kaynaklarından derinlemesine görüşme ve anket uygulaması ile veri toplanarak yapılmış ve anket sonuçları değerlendirmeye tabi tutulmuştur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANKARA REKABET ANALİZİ PİLOT UYGULAMA





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ PİLOT UYGULAMA

#### 3.1. Pilot Uygulama İçin Mobilya Sektörünün Seçilmesinin Gerekçeleri

Fizibilite projesi kapsamında yapılması hedeflenen çalışmalardan birisi teklif edilen modelin pilot uygulaması yapılarak sonuçların değerlendirilmesidir. Pilot uygulama kapsamında Ankara Mobilya sektörünün seçilme gerekçeleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- Projede iki önemli kısıt süre ve maliyettir. Uygulamanın hızlı ve eldeki imkanlarla bitirilebilmesi için pilot uygulamanın yapılacağı sektördeki firmaların “kolay ulaşılabilir” olması, gerekli güvenilirlik düzeyi için yeterli sayıda anket uygulama imkanının olması açısından sektörler değerlendirilmiştir.
- Ayrıca mobilya sektörü Ankara'nın köklü, oturmuş sektörlerinin en başında gelmektedir. Ankara'da Siteler markası tüm Türkiye'de bu adla tanınmaktadır. Dolayısıyla rekabetçiliğin yüksek olduğu bir sektör olduğu kabulü hakimdir.
- Diğer taraftan yapılan odak grup toplantıları sırasında mobilya sektörü temsilcisi ATO meslek komitesi üyeleri yapılacak sektörel rekabet analizi çalışmalarında tam destek vereceklerini beyan etmişlerdir.
- Bir başka kriter ise mobilya sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin kısmen homojenliği bu sektörde rekabetçiliğin daha iyi kıyas edilebilmesine imkan sağlamaktadır.
- Ankara'da mobilya sektörü Siteler bölgesinde doğal bir kümelenme yapılanması görünümü vermektedir.

Bu kabullenme ve varsayımlar doğrultusunda pilot uygulamanın mobilya sektörüne uygulanmasına karar verilmiştir.

#### 3.2. Mobilya Sektörünün Tanıtılması

Mobilya; oturma, yatma, çalışma, yemek yeme, dinlenme ve baz eşyaların muhafaza edilmesi işlerinde kolaylık ve rahatlık sağlayan sabit ya da taşınabilir eşyalardır (Alan, 1998:2). Türk mobilya endüstrisi, genelde çoğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerin ağırlıklı olduğu bir görünüme sahiptir. Buna karşın özellikle son 15–20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. Önemli mobilya üretim bölgeleri toplam üretimdeki paylarına göre; İstanbul, Ankara, Bursa (İnegöl), Kayseri, İzmir ve Adana olarak sıralanmaktadır (Sakarya,2006: 25).

Mobilya sektörü, rekabet gücü küçük işletmelerle 'küresel marka' olma yolunda ilerleyenlerin bir arada olduğu geniş bir pazardır. Kayıtlı firma sayısı 650 bin civarındayken kayıt dışılığın da en yaygın olduğu sektörlerden biri olarak bilinmektedir. Endüstriyel üretime 1970'li yıllarda başlayan sektörde hemen her il ve ilçeye dağılmış yaklaşık 65 binden fazla üretim ve satış noktası bulunmaktadır. Mobilya üreticilerinin yüzde 25'i İstanbul'da yer almaktadır. Ankara, Kayseri, Çanakkale, İzmir, Bursa, Tekirdağ ve Düzce de mobilya sektörünün kümeleştiği iller arasın-

da yer almaktadır. Sektör, doğası gereği tekstille iç içeyken mobilya üreticileriyle birlikte sunta, kaplama, boya, cila, sünger gibi hammadde imalatçıları, mimarlar ve dekoratörler de bire bir çalışmaktadır. Sektörün küresel oyuncularını tasarımıyla İtalya, kalitesiyle Almanya olurken fiyatlarında Uzakdoğu tercih edilmektedir.

Mobilya sektörünün küresel rekabette temel misyonu, “dünya standartlarına uygun, kaliteli ve özgün tasarımlı mobilyalarla rekabetçi fiyatlara sahip 'Türk mobilyası kimliği' oluşturmak olmalıdır.

Mobilya sektörü, özellikle son 5 yılda İstikbal, Kelebek, Doğaş, Çilek gibi markaların ön plana çıkmasıyla hareketlenmiş durumda bulunmaktadır. Sektörde üretici olarak 29 bin 346, perakendeci olarak ise 32 bin 382 firma faaliyet göstermektedir. Bu şirketlerin yüzde 80’ini ise küçük ve orta ölçekli firmalar oluşturmaktadır. Mobilyada ilk 10 şirket pazarın yüzde 30’unu elinde tutuyor. Yani pazarın yüzde 70’inde bu 29 bini aşkın firma rekabet ediyor. Görüldüğü üzere sektöre büyüklerin gücüne rağmen KOBİ’lerin hakim olduğu gözlemlenmektedir. Binlerce üreticinin küçük ölçekli üretim yapmaktadır ve genellikle aile şirketi olan bu üreticiler henüz kendilerine büyüme hedefi koymamışlardır. “Türkiye mobilya sektörü, hammadde temininde sorunlar yaşayan, küçük ve orta ölçekli, teknoloji yetersizlikleri olan ve kapasite kullanım oranları düşük işletmelerden oluşmaktadır. Bu, sektörün dünyada rekabet edebilirliği açısından dezavantaj” olarak görünmektedir.

Tüm sektörlerde markalaşmanın esas değer ve rekabet avantajı haline gelmesi, tüketicilerin tüketim alışkanlıklarında önemli değişimlere sebep olmaktadır. Bu değişimlerden mobilya için en önemli olanları “satış sonrası hizmet” ve “garanti hizmetleri”dir. Bu iki unsur markalaşma süreci ile tüketiciler için ciddi karar mekanizmaları haline gelmiştir. Mobilya sektörü ise mevcut yapısıyla satış sonrası hizmetlere ve garanti hizmetlerine çok önem vermemektedir. Bu iki unsura değer vererek, iki faydayı da organize biçimde öne çıkartan firmalar ise rekabette görece düz yollardan ilerleme potansiyelini yakalamaktadır.

Mobilya sektörü, bütün bir yıl boyunca reklam çalışmalarını sürdüren nadir sektörlerden biridir. Mobilyanın yılın her anında alınabilir, taşınabilir ve değiştirilebilir olması reklamın ve tüketicilerle iletişimde devamlılığını beraberinde getirmektedir.

Mobilya sektörü stok maliyetlerinin yüksek olduğu sektörler arasında yer almaktadır. Sektör içindeki vade farkları da maliyetlere yansıtılmaktadır. Sektörde yüzde 3 ila 5 arasında değişen aylık vadeler uygulanmaktadır. Mobilya firmalarının stok yönetimini iyi bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Mobilya sektöründe müşteriyi bekletmemek adına, firmalar ürünü stoklarında hazır bulundurmamak zorundadırlar. Avrupa’da durum bizdekinden farklıdır. Bu bölgelerde tüketiciler mobilyayı aldıktan sonra 4 ila 6 hafta arası bir süre bekleyebilmektedirler. Stok tutma süresi firmanın üretim potansiyeli, kapasitesi, mevcut bayi ağına göre değişkenlik içermektedir.

### 3.2.1. Dünya Mobilya Sektörü

Dünyada mobilya sektöründe son beş yılda en büyük üretici olarak Çin ön plana çıkmıştır. Üretim hacmi dışında makine üretim yetkinliğini de İtalyan yatırımcıların etkisiyle geliştiren Çin

dünyanın mobilya üretim merkezi haline gelmiş ve ihracat yapan ülkeler içinde ABD ve İtalya'yı geride bırakmıştır. Tablo 3.1'de dünya mobilya sektörü verileri yer almaktadır:

**Tablo 3.1:** Dünyada Mobilya Sektörü Verileri

ÜLKELER	Nüfus (Milyon )	Üretim (Milyon \$)	Tüketim (Milyon \$)	Nüfus başına tüketim (\$)
ÇİN	1.320	92.185	66.414	50
ABD	302	57.616	77.884	258
İTALYA	59	29.228	18.568	313
ALMANYA	82	25.822	25.861	314
JAPONYA	128	12.122	15.698	123
FRANSA	62	11.520	16.481	267
KANADA	33	11.194	12.357	375
İNGİLTERE	61	11.176	17.825	292
POLONYA	38	11.111	4.705	124
TÜRKİYE	74	5.636	5.184	70
VİETNAM	85	5.281	2.017	24
MALEZYA	27	3.531	1.326	50
DİĞER GELİŞMİŞ ÜLKELER	315	61.028	72.139	229
DİĞER GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	2.215	38.282	36.391	18
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>4.801</b>	<b>375.733</b>	<b>372.850</b>	<b>78</b>

Kaynak: CSIL-2008

Tablo 3.2' de dünya mobilya üretimi ve ihracat performansının ülkelere göre dağılımına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3.2:** Ülkelere Göre Dünya Mobilya Üretim ve İhracat Performansı

ÜLKELER	ÜRETİM	İHRACAT
ABD	15%	39,6%
Fransa	3%	5,2%
Kanada	3%	4,5%
İngiltere	3%	2,8%
Türkiye	2%	1,5%
Çin	25%	48,4%

Kaynak: DTM

İstihdam verilerine göre mobilya işletmeleri genelde KOBİlerden oluşmaktadır. Sektörde yaşanan sıkıntılar tipik KOBİ sıkıntıları olup, dünya çapında pazarlara açılmak için küçük firmaların birleşip güçlenmesi ve profesyonel yapılması önem taşımaktadır.

### 3.2.2. Türkiye’de Mobilya Sektörü

Üretim aşamasında ithal ürün kullanımı çok az olan hatta olmayan, katma değeri yüksek nadir sektörler arasında yer alan Türk mobilya sanayinin, gelecek yıllarda ülke ekonomisine katkı sağlayan en önemli sektörler arasında yerini alacağı ve uluslararası mobilya pazarlarında daha etkili olacağı düşünülmektedir. Aşağıda Tablo 3.3.’de ülkemiz mobilya sektörünün temel verileri yer alırken; Tablo 3.4.’te ise mobilya sektöründe illere göre faaliyet gösteren firma ve çalışan sayısı bilgilerine yer verilmiştir.

**Tablo 3.3:** Türkiye Mobilya Sektörü Temel Verileri (Milyon Dolar)

YIL	2004	2005	2006	2007	2008	Dünya Sıralaması
ÜRETİM (Milyon\$)	3.509	4.584	4.777	5.255	5.636	14
TÜKETİM (Milyon\$)	3.302	4.360	4.607	5.013	5.184	14
İHRACAT(Milyon\$)	465	558	642	1.032	1.331	25
İTHALAT (Milyon\$)	258	335	471	680	738	32

KAYNAK: CSIL

**Tablo 3.4:** Mobilya Sektöründe İllere Göre Faaliyet Gösteren Firma ve Çalışan Sayısı

Şehir	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı
İstanbul	6.458	35.633
Ankara	5.361	30.062
İzmir	2.379	14.142
Bursa	2.130	16.096
Kayseri	740	20.280
Diğer	12.278	42.000
Toplam	29.346	158.213
Perakende Satışı	32.382	100.000
Genel Toplam	61.728	258.213

Kaynak: MOBSAD 2008-yılı sektör raporu

Mobilya sektörü, mevcut üretim potansiyeli, kapasitesi, işyeri sayısı ve yarattığı istihdam bakımından önemli olmasına rağmen ihracat rakamları düşük kalmaktadır. Mobilya sektörü, üretiminin yaklaşık sadece %15’ini ihraç edebilmektedir.

TÜİK verilerine göre; mobilya ihracatında son yıllarda en büyük pazarın Irak olduğu görülmektedir. Bu ülkeye 2009 yılında 136 milyon Dolarlık mobilya ihracatı yapılmış. 2010 yılı Kasım ayı verilerine göre ise 157 milyon Dolar mobilya ihracatı gerçekleştirilmiştir.

Mobilya ihraç edilen diğer önemli pazarlar ise Almanya, İran, Azerbaycan, Fransa, Libya ve Türkmenistan’dır. 2010 yılı Ocak -Kasım döneminde en fazla ihracat Irak, Almanya, İran, Azerbaycan ve Libya’ya yapılmıştır. 2009 yılına göre bu dönemde Libya’ya yapılan mobilya ihracatı %50, Irak’a olan ihracat ise %16 oranında artmıştır.

Tablo 3.5.’de Mobilya ihracatı ürün grubu dağılımı yer almaktadır:

Tablo 3.5: Mobilya İhracatı Ürün Grubu Dağılımı

Ürün Grubu	Toplam İhracat (Bin ABD \$)	Oran
Kanape-Oturma Grubu	311,366	23,4%
Panel Mobilya	308,665	23,2%
Mobilya Aksam ve Parçalar	183,857	13,8%
Oturak-Sandalye	175,776	13,20%
Diğer	155,731	11,7%
Ofis Mobilyası	129,823	9,7%
Yatak	45,543	3,4%
Mutfak Mobilyası	20,004	1,5%
Bahçe Mobilyası	1,088	0,1%
Genel Toplam	1.331.853	100,0%

KAYNAK: DTM-2008

### 3.2.3. Mobilya Sektörünün Sınıflandırılması

NACE, Avrupa seviyesinde ekonomik faaliyetler sınıflamasıdır. Bu ekonomik faaliyet sınıflamasına göre mobilya sektörünün alt sektör sınıflandırmaları Tablo 3.6.'da yer almaktadır.

Tablo 3.6: Mobilya Sektörü NACE Kodları

90					MOBİLYA
90	31	0	1	01	Bürolar, çalışma odaları, oteller, lokantalar ve halka açık kapalı alan mobilyaları.
90	31	0	1	02	Sinema, tiyatro ve benzerleri için sandalye ve koltuk imalatı.
90	31	0	1	03	Dükkanlar için özel mobilya imalatı: tezgahlar, vitrinler, raflar vb.
90	31	0	1	04	Büro mobilyası imalatı.
90	31	0	1	05	Laboratuvar sıraları, tabureleri ve diğer laboratuvar oturakları vb.
90	31	0	1	06	Dini binalar, okullar, lokantalar için mobilya imalatı
90	31	0	1	07	Lokantalarda kullanılan dekoratif servis arabaları (tatlı servisinde kullanılan vb)
90	31	0	1	99	Diğer büro ve mağaza mobilyaları imalatı.
90	31	0	2	00	Mutfak mobilyalarının imalatı.
90	31	0	3	01	Yatak imalatı.
90	31	0	3	02	Yatak desteklerinin imalatı.
90	31	0	9	01	Kanape, divan, çek yat ve koltuk takımlarının imalatı.
90	31	0	9	02	Yatak odaları, oturma odaları, bahçeler vb. için mobilya imalatı.
90	31	0	9	03	Dikiş makineleri, televizyonlar vb. için dolap ve sehpa imalatı.
90	31	0	9	04	Sandalye ve koltukların döşenmesi gibi tamamlayıcı işlerinin yapılması.

90	31	0	9	05	Mobilyaların püskürtme, boyama, gomalak cilalama ve döşeme gibi tamamlama işi.
90	31	0	9	99	Diğer mobilyaların imalatı.
90	43	3	2	01	Ahşap veya diğer malzemeden yapılan kapılar (otomatik ve döner kapılar vb)
90	43	3	2	02	Hazır mutfaklar, gömme dolaplar, merdivenler, dükkan tertibatı ve benz.
90	43	3	2	03	Tavan, seyyar bölmeler gibi iç tamamlama işleri.
90	46	4	7	01	Ev mobilyalarının toptan ticareti.
90	46	6	5	00	Büro mobilyalarının toptan ticareti.
90	47	5	9	01	Ev mobilyalarının perakende ticareti.
90	47	7	8	12	Büro mobilyalarının perakende ticareti.
90	95	2	4	00	Büro ve ev mobilyası onarımı.

**Kaynak:** www.ito.org.tr/ito/docs/portal\_docs/GenelTabloNace.xls

### 3.2.4. Mobilya Sektöründe Kapasite ve Sürdürülebilirlik Kavramları

Sektörde 2009 yılında krizin süren etkisiyle kapasite kullanım oranı yüzde 70'lerdeyken 2010 yılında yüzde 85'ler seviyesine yükseldi. Mobilya sektöründeki KDV indirimi ağaç ürünlerini de canlandır görünmektedir. Sektördeki oyuncuların odağında kalite ve teknoloji yatırımları bulunmaktadır. Buna karşın sektörün hala en büyük sorunu uygun fiyatlı hammadde temini olarak görünmektedir. Türkiye'den temin edilen hammadde Avrupa ülkelerinin 2 katı, Rusya, Ukrayna ve ABD'den gelenlerin ise 4 kat pahalı bulunmaktadır. 2011'de büyümenin devam etmesini beklenmektedir. Tablo 3.7.'de mobilya sektörünün

**Tablo 3.7:** Mobilya üretiminde Ortalama Kapasite Kullanım Oranları (%)

Yıllar	2007	2008	2009	2010
Üretim Değeri Ağırlıklı	70,9	68,5	66,9	70,4

**Kaynak:** TCMB.

**Tablo 3.8:** Mobilya Sektörünün Tam Kapasite Çalışmamasının Nedenleri

Nedenler	Oran (%)
İç Talep Yetersizliği	54,0
Dış Talep Yetersizliği	19,4
Çalışanlarla İlgili Sorunlar	6,6
Hammadde Yetersizliği	5,9
Finansman Yetersizliği	4,9
Diğer Nedenler	9,2

**Kaynak:** Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Değerlendirme Raporu (2008)

### 3.2.5. Mobilya Sektörünün Sorunları

Mobilya sektörünün başlıca sorunları arasında, hammadde sorunu, enerji sorunu, KDV sorunu, nitelikli işgücü noksanlığı, istihdam üzerindeki vergisel yüklerin ağırlığı, taşıma giderlerinin yüksekliği, Ar-Ge ve tasarım geliştirmenin azlığı yer almaktadır. Bu sorunlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

**Hammadde ve Enerji Sorunu:** Mobilya sektörü hammadde açısından yeterli değildir. Mobilya üretiminde hammadde komşu kuzey ülkelerle birlikte Afrika ve Asya Pasifik ülkelerden karşılanmaktadır. Ülkemizdeki enerji fiyatlarının yüksekliği mobilya sektörünün maliyetlerini etkilemekte olup; artan enerji maliyetleri sektörün rakip ülkelerin üreticilerine göre daha yüksek enerji maliyetlerine katlanmasına neden olmaktadır.

Uzun vadede enerji maliyetleri ihracat maliyetlerini etkilediğinden üreticiler için dezavantaja neden olmaktadır.

**KDV Sorunu:** Sektörün en önemli sorununun kayıt dışı ve haksız rekabetten kaynaklanan sorunlar olduğu ve bunun da başlıca nedeni olarak da KDV'nin yüksekliği dile getirilmiştir. Alış ve satış KDV oranları arasındaki farkın kaldırılması talep edilmektedir.

**Nitelikli İş Gücü Azlığı Sorunu:** Mobilya sektörü ustalık ve eğitim gerektiren bir meslektir. Sektöre daha kalifiye eleman yetiştirmek için meslek liselerinin ihtiyaca göre düzenlenmesi gereklidir. Ayrıca eğitim kumullarından mezun olan kişilere sertifika verilerek, bu kişilerin işletmeler tarafından tercih edilmesi sağlanmalıdır. Sivil toplum kuruluşları ve büyük işletmeler tarafından üye firmalar için eğitim faaliyetleri, seminerler düzenlenmelidir.

**İstihdam Üzerindeki Vergisel Yüklerin Çokluğu Sorunu:** Mobilya sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için özellikle istihdam üzerindeki vergisel yüklerin azaltılması talep edilmektedir. Sigorta primlerinin yüksekliği, işsizlik ve kıdem tazminatlarının birleştirilememesi, personel vergi yükleri istihdam olanaklarını azaltmakta ve kayıt dışılığa yol açmaktadır.

**Taşımacılık (Navlun) Sorunu:** Türkiye'de mobilya ürünleri ve hammaddeleri taşımalarının ağırlıkla karayolu ile olması taşıma maliyetlerini artırmakta, verimsizlik yaratmakta ve üreticilerinin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Taşımacılık maliyetlerinin düşürülebilmesi için alt yapının iyileştirilmesi, taşımacılıktaki koordinasyon seviyesinin artırılması ve demir yolu taşımacılığının artırılması gerekmektedir.

Mobilyanın havaleli bir ürün olması nedeniyle uluslararası rekabet için navlun desteği talep edilmektedir.

**AR-GE-Tasarım Eksikliği Sorunu:** Sektörün son yıllarda yapmış olduğu atılımların paralelinde üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde yapılması hedeflenen Ar-Ge ve tasarım çalışmaları sektöre bilgi gücü vermekte, teknolojik sonuçların kısa zamanda ve etkili olarak çözülmesine yardımcı olmaktadır.

Üniversitelerdeki mobilya ile ilgili bilimsel çalışma birikimi ile sermayenin ve nitelikli işgücünün bir araya getirilerek teknoloji yoğun ürün üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, ticarileştirilmesi sektörde tüm tabana yayılması büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda üniversitelerin mevcut bölümlerinin ürünler konusunda yaptığı araştırmalar desteklenmeli ve kullanım alanlarına yönlendirilmelidir. Ayrıca sektördeki firmaların Ar-Ge çalışmalarına verilen destek miktarı artırılmalıdır.

Sektör temsilcileri; sektörün ufuktaki hedefleri için 2023 yılını belirlediklerini- mobilya sektörünün hacmini 2023'te iç pazarda 15 milyar Dolar, ihracatta ise 3,5 milyar Dolara ulaştırmayı planladıklarını ifade etmişlerdir.

Mobilya sektöründe 2023 yılındaki hedef olan 18,5 milyar Dolar ciroya, markalaşma ve yeni ihracat pazarlarının bulunmasıyla ulaşılabileceği düşünülmektedir.

2023 yılında Türkiye'nin 500 milyar Dolar olarak hedeflenen ihracatında sektörün alacağı pay oranını % 1,5'dan % 2'ye çıkarması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

“Artık mobilya seçimi konusunda tüketiciler de daha bilinçli davranmaktadırlar Mobilya sektöründe rekabetin artması ile kalite, tasarım, fiyat gibi birçok kriter tüketicinin lehine gelişmiş olup firmaların markaya yönelik yatırımları da artmıştır. Önümüzdeki dönemlerde mobilya sektöründeki en önemli gelişmelerin başında, tüketicilerin markalı ürünleri tercih etmeye başlaması gelecektir. Tüketiciler, markaların sunduğu garanti şartlarına büyük önem vermektedirler. Tasarım konusunda daha fonksiyonel ürünler ön plana çıkacaktır.

### **3.3. Ön Araştırmanın Yöntemi**

Ön araştırmanın yöntemleri odak grup toplantısı ve anket uygulanmasıdır. Bu bağlamda odak grup yarı yapılandırılmış soru formu EK:2'de yer almaktadır. Ankara Sektörel Rekabet Analizinde kullanılacak olan model anket ise EK:1'de yer verilmiştir.

#### **3.3.1. Ön Araştırma Veri Toplama Yöntemleri**

Ön araştırmada veri toplama yöntemi olarak odak grup toplantıları ve anket yöntemi kullanılması planlanmıştır.

#### **3.3.2. Veri Toplama Araçları**

Odak grup toplantılarında kullanılmak üzere geliştirilen yarı yapılandırılmış mülakat formlarından hareketle anket formu geliştirilmiş bu anket formu mobilya sektörüne uygulanarak test edilmiştir. Odak grup toplantılarından çıkan soru formu istatistiki değerlendirme sonuçlarına göre ankete alınacak sorular seçilerek alınmıştır.

Özellikle küçük ölçekli işletmelerden parasal göstergeler konusunda bilgi sağlama olanakları çok sınırlı olduğu için modelde parasal (mali) bilgilere dayalı analiz tercih edilmemiştir. Ankete mali nitelikli sınırlı sayıda çok temel soru konmuş olmasına rağmen katılımcıların önemli bir bölümü bu sorulara cevap vermekten kaçınmıştır. Yapılacak rekabet analizi çalışmalarında göz



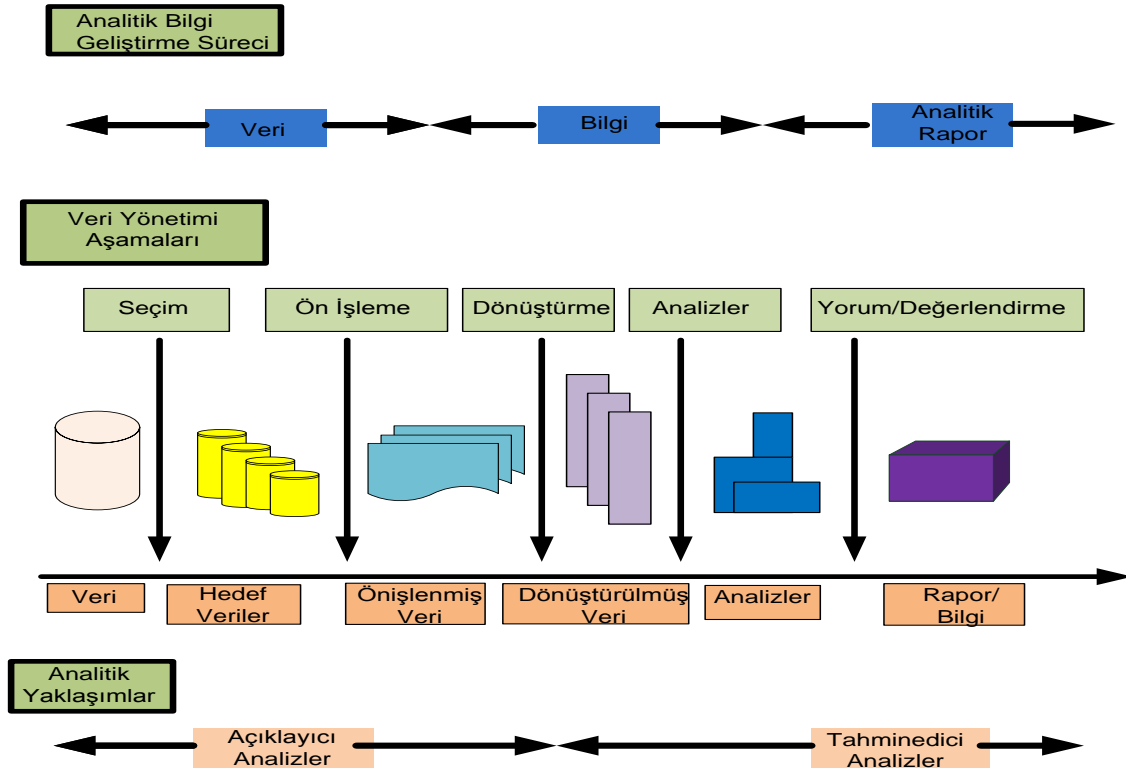
önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur. Rekabet analizinde bu mali verilerin kullanılması oldukça anlamlı sonuçlar verirken bu verilere ulaşılması da bir o kadar güçtür.

### 3.3.3. Saha Araştırmaları Organizasyonu, Veri Toplama ve Analiz Süreçleri

Bu kısımda pilot uygulamanın saha araştırmasının organizasyonu ve veri toplama, işleme ve analiz etme süreçleri hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

#### 3.3.3.1. Ölçeğin Geliştirilmesi Analizi Ve Firma Karnesinin Elde Edilmesi

Çalışma kapsamında önce daha önce yapılan çalışmalar uyguladıkları istatistiksel analiz yöntemleri bakımından incelenmiş elde edilen bilgiler literatür taraması kısmında verilmiştir. Çalışmalar ölçek geliştirme, ölçeklerin sonuçlarının tüm sektörler genelleştirilebilirliği incelenmiştir.



Şekil 3. 1: Ölçeğin Geliştirilmesi Analizi Ve Firma Karnesinin Elde Edilmesi

#### 3.3.3.2. Veri Kaynaklarının Taranması

Çalışma çerçevesinde gerekli olan bilgiler öncelikle örneklem tespiti için yığının belirlenmesi olduğu göz önünde bulundurularak TÜİK, ATO, ASO, KOSGEB, ilgili esnaf odaları ve Siteler firmalarının oluşturduğu web portalı incelenmiştir. Bu taramaların sonucu ve örneklem tespiti örneklem başlığı altında verilmiştir.

Çalışmada rekabet analizi için gerekli olan veriler anket yöntemiyle firmalardan alınmıştır.

### 3.3.3.3. Model Uygulama Metodolojisi

Bu çalışmada aşağıda verilen üç yönlü çalışma yapılmıştır.

#### 1. Ölçek Geliştirme

Bu kısımda Porter'in ortaya koyduğu, rekabetçiliğin beş boyutu esas alınarak bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Önce proje uzmanları tarafından boyutlar ile ilgili literatür taraması yapılarak öne çıkan maddeler tespit edilmiştir. Bu maddeler bir anket formu şeklinde düzenlenerek ATO meslek komitesi üyeleriyle odak grup toplantılarında tartışılmıştır. Böylece ölçek geliştirme için gerekli olan uzman görüşü, hem bilimsel uzmanlar hem de uygulamanın içinden gelen kişilerden alınmıştır. Odak grup toplantılarında uygulanan anketin bulguları ayrıca verilmiştir.

Odak grupta elde edilen bilgiler de kullanılarak sektörel rekabet analizi için taslak bir ölçek geliştirilmiştir. Bu taslak Mobilya imalat sektöründe uygulanarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Bu aşamada ölçekte yer alacak maddelerin tespiti için faktör analizi uygulanmıştır. Beş boyuttan her biri için ayrı ayrı uygulanan faktör analizinde her bir boyut için öne çıkan maddeler faktör yükü yüksek olanlar olarak alınmıştır böylece sektörle rakabet ölçeği elde edilmiştir.

Ayrıca bu çalışmada firmanın rekabetçilik yönelimini belirlemek için de bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçekte de yine faktör analizi uygulanmıştır. Her iki ölçeğin elde edilmesi ile ilgili bilgiler faktör analizi sonuçları başlığı altında verilmiştir.

#### 2. Firma ve Sektör Karnesinin Oluşturulması

Elde edilen ölçek kullanılarak sektörün ve firmanın rekabetçilik güçleri ve rekabet yönelimleri karne şeklinde düzenlenmiştir. Karne ile ilgili bilgiler ilgili başlık altında verilmiştir. Karnede sektörün ve firmanın rekabetçilik boyutlarındaki güçleri karşılaştırılmalı olarak ortaya konulmuştur. Böylece sektör veya firma kendi durumunu gözlemleyerek rekabetçilik açısından gerekli kararları almaları kolaylaştırılmıştır.

#### 3. Anketin Genel Değerlendirilmesi

Çalışmada ayrıca ankete verilen cevapların tablo ve grafikleri düzenlenerek rapor şeklinde sunulmuştur. Ankette yer alan soruların analizinde frekanslar, medyanlar ve yüzdeler kullanılmıştır. Önem sırası sorularının ağırlıklı toplamları alınarak önem sırası şeklinde verilmiştir.

Böylece Şekil 2.11'de şematik olarak verildiği gibi, bir algoritma ile analiz yapılmıştır.

### 3.3.3.4. Faktör Analizi

Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Faktör analizi, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir. Faktör Analizini maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kav-

rama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak tanımlanmaktadır.

İlk olarak 20.yüzyılın başlarında Spearman tarafından geliştirilen Faktör Analizinin yaygın kullanımı, bilgisayar teknolojisinde 1970'li yıllarda yaşanan hızlı gelişme ile mümkün olabilmıştır. Faktör Analizinin, amacı dikkate alındığında **açımlayıcı** (keşfedici, exploratory) ve **doğrulayıcı** (confirmatory) olmak üzere iki temel yönetime ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi söz konusudur. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacılar işe, değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tanımlandığı hipotezleri kurmakla başlar ve analizi LISREL gibi paket program kullanarak yaparlar. Bu yazı, açımlayıcı Faktör Analizini temel odak noktası almış olup, doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin ayrıntılı bilgi isteyen araştırmacıların çok değişkenli istatistik kitaplarına bakmaları uygun olacaktır.

#### 3.3.3.5. Özdeğer

Öz değer, her bir faktörün faktör yüklerinin kareleri toplamı olup, her bir faktör tarafından açıklanan varyansın oranının hesaplanmasında ve önemli faktör sayısına karar vermede kullanılan bir katsayıdır. Özdeğer yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyans da yükselir.

#### 3.3.3.6. Faktör Yük Değeri

**Faktör yük değeri**, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Bir değişkenin 0.3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. Bu düzeydeki varyans dikkate çekicidir ve genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır. Faktör yük değerleri, bir korelasyon değeri olarak istatistiksel anlamlılık bakımından da incelenebilir. Ancak, düşük korelasyon miktarlarının da, örneklem arttıkça anlamlı çıkma olasılığının artacağı unutulmamalıdır. Faktör yük değeri, bazen faktör katsayısı (factor coefficient) olarak isimlendirilir.

#### 3.3.3.7. Faktör Analizinin Ölçek Geliştirmede Kullanımı

Araştırmacı, çoğu zaman, bilişsel ya da psikolojik bir yapıyı (kavramı) ölçmek amacıyla oluşturulan maddelerin gerçekte bu yapıyı ölçüp ölçmediğini ve ölçmek istediği yapıya ilişkin bağımsız faktörleri ortaya çıkarmak ister. Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin incelenmesi olarak tanımlanabilen bu süreç, faktör analizi ile betimlenmeye çalışılır. Araştırmacı çalışmaya, değişkenliğini araştırdığı yapıyı ölçmeye yönelik çok sayıda madde (gözlenebilir, ölçülebilir değişken) oluşturmakla başlar. Yazılan maddeleri içeren araç, araştırmanın evreninden yansız olarak seçilen örnekleme verilir ve maddelere verilen cevaplar puanlandırılarak faktör analizi uygula-

nır. Faktör analizi, ölçülmek istenen yapı ya da kavrama ilişkin faktörler üretir. Analiz sonuçlarına göre maddeler araçtan çıkartılır, analiz tekrar edilir. Araca yeni madde eklenmesi gerekiyorsa, madde eklenir ve yeniden veri toplanıp analiz tekrar edilir. Bu süreç, araştırmacının, ölçülecek alanı ölçmede yeterli sayıda madde içeren uygun bir çözüme ulaşıncaya kadar devam eder. Bu süreçte FA, yapı geçerliliğine ilişkin, “bu testten elde edilen puanlar, testin ölçtüğünü varsaydığı şeyi ölçüyor mu?” sorusuna cevap arar. Bu anlamda, faktör analizi test/ölçek puanlarının yapı geçerliliğinin değerlendirilmesine önemli katkı sağlar. Ölçülen bir yapının göstergelerinin (maddeler, ikincil testler) tutarlı, anlamlı (mantıklı) ve homojen olmaları gerekir. Bir faktörde yer alan çok sayıda madde puanlarının toplamının anlamlı olması, maddelere verilen tepkilerin toplanabilirliği, maddelerin birbirleriyle tutarlılık ve anlamlı bir bütünlük içinde olmasına bağlıdır.

Faktör Analizi öncesinde araştırmacı, ölçmek istediği ya da ilgilendiği kavramın temelini oluşturduğuna inandığı faktörlere ilişkin sınırlı sayıda, örneğin beş-altı, varsayımlar üretebilir. Daha sonra varsayılan her bir faktörü içerecek sayıda, örneğin 5-6 madde (değişken) yazar. Bir değişkenin sadece bir faktör ile ilişkili olması beklenir. Bu tür bir değişkene kusursuz ya da saf değişken (pure variable) denir. Birden fazla faktörle ilişkili olan değişkene ise, karışık (kompleks) değişken (complexity variable) denir . Bu tür bir değişken binişik değişken olarak da isimlendirilmektedir. Gözlenen değişkenlerin sadece bir faktörle yüksek yük değeri verirken, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olması, faktörü anlamlandırmayı ve yorumlamayı kolaylaştırır.

Araştırmalarda tek bir faktörün ölçüldüğü faktöryel olarak saf testlerin yanı sıra birden fazla faktörün ölçüldüğü faktöryel olarak karmaşık testlerle karşılaşılabılır. İkinci durumda araştırmacının Faktör Analizinde karşılaşılan sorunlardan biri, önemli faktör sayısına karar vermedir. Burada odaklanılan nokta, mevcut değişkenlerin (ölçek, test ya da anket maddelerinin) kaç tane önemli faktörü ya da yapıyı ölçtüğüne karar vermektir. Önemli faktör çıkartma süreci, ölçülen değişkenle ilgili olarak veri matrisine ilişkin varyansın önemli bir miktarının açıklanmasına kadar devam eder. Aşağıda önemli faktör sayısına karar vermede kullanılan bazı ölçütlere yer verilmiştir:

1. **Öz değer (eigen value):** Faktör Analizinde, başlangıçta, genel olarak öz değeri 1 ve daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınır. Bu sınır değer seçilmesindeki ölçüt, bir faktörün en azından varyansı 1.00 olan değişkenlerden biri ile eşdeğere sahip olmasının aranmasıdır. Ancak araştırmacı, analiz sonuçlarına göre bu eşik değeri artırabilir. Analizde başlangıçta kuramsal olarak değişken sayısı kadar faktör ve her bir faktör için hesaplanan bir öz değer vardır. Öz değerlerin toplamı değişken sayısına eşittir. Buna göre, bir faktörün açıkladığı varyans, faktörün öz değerinin değişken sayısına bölünmesiyle elde edilen değere eşit olacaktır.
2. **Açıklanan varyans oranı:** Analize dahil değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3’ü kadar miktarının ilk olarak kapsandığı faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir. Uygulamada, özellikle davranış bilimlerinde ölçek geliştirmede sözü

edilen miktara ulaşmak genellikle güçtür. Analizde faktör sayısının yüksek tutulması, açıklanan varyansı artırır, ancak bu kez de faktörleri isimlendirmede, onları anlamlı kılmada zorluk yaşanabilir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlandığından, açıklanan varyansı artırmak için a) önemli faktör sayısı artırılabilir, b) madde çıkarmada daha yüksek faktör yük değerleri aranabilir.

3. Faktörlerin öz değerlerine dayalı olarak oluşturulan **çizgi grafiğinin** (scree graph/plot) incelenmesi. Grafikte dikey eksen öz değer miktarlarını, yatay eksen ise faktörleri gösterir. Grafik, faktörlerin öz değerleriyle eşleştirilmesi sonucunda bulunan noktaların birleştirilmesiyle elde edilir. Grafikte yüksek ivmeli, hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör, önemli faktör sayısını verir. Yatay çizgiler faktörlerin getirdikleri ek varyansların katkılarının birbirine yakın olduğunu gösterir.

### 3.3.3.8. Örnekleme

Örnekleme problemi ile karşılaşıldığında ilk olarak temel birimi, yığını, ölçülecek özellikleri ve değişkeni tanımlamamız gerekir.

Yığın, temel birimler topluluğu olarak tanımlanır. İlgilendiğimiz, üzerinde ölçme yaptığımız birimlere temel birim denir. İstatistikte N birimlik bir yığından n birimlik bir örnek seçilir ve temel birim seçilen bu birimden oluşur. Bununla birlikte örnekleme çalışmalarında örnekleme birimi diye adlandırılan özel bir birim bir örnek seçimi için tanımlanır. Örnekleme birimleri, sıfır, bir ya da daha fazla temel birimden oluşur. Her temel birim sadece bir örnekleme birimine aittir. Eğer bir örnekleme birimi sadece bir temel birim içerirse örnekleme birimi ve temel birim çakışır, fakat birçok durumda temel birim ve örnekleme birimi çakışmaz.

Örnekleme birimlerinin hepsine birden çerçeve denir. Çerçeve yığını temsil eder. Örnekleme birimleri ve çerçeve iyi bir şekilde tanımlandığında yığın ile çerçeve arasındaki boşluk (eğer varsa) ihmal edilecek kadar küçük olur. Bir yığındaki tüm birimlerin ölçülmesi işlemine %100 örnekleme veya tamsayım denir. Bu şekilde elde edilen sonuçlara da yığın parametreleri denir. Örneklemede ise yığından seçilen belirli bir sayıdaki örnek ile yığın parametrelerin tahminleri elde edilir. Parametre ile örnek tahmini arasındaki farka örnekleme hatası denir. Çoğu durumda yığın parametresi bilinmediğinden örnekleme hatasını da hesaplamamız mümkün değildir. Bununla birlikte tekrarlı örneklerle elde edilen tahminler ile yığın parametreleri arasındaki farkın belirli bir düzeyde kalmasını sağlayacak güven aralığı oluşturabiliriz. Buna da duyarlılık denir. Oluşturulacak güven aralığı için kullanılacak katsayıya güvenirlilik katsayısı denir.

Örnek seçimi; örnekleme birimlerinin listesi elde edildikten sonra N birimden oluşan yığından rasgele n birimlik örnek seçimi demektir. Bir örnekleme probleminde esasında yığın ortalaması, yığın varyansı ve yığın oranı olarak adlandırılan üç parametreyi tahmin etmeye çalışırız. Aşağıda bu tahminler ile ilgili açıklamalar yazılmıştır.

İstatistiksel çalışmalarda yığından örnek seçilir ve yığın hakkında istatistiksel sonuç çıkarımında bulunmak için örnek istatistiklerinin karakteristiklerini araştırırız. Belirli bir sayıdaki örneklerin

her birinin seçilme şansı eşit olacak şekilde, yığından örnek seçme işlemine basit tesadüfi örnekleme ya da kısaca tesadüfi örnekleme denir.

**a) Yığın ortalamasının ( $\bar{X}$ ) tahmin edicisi**

$X_1, X_2, \dots, X_N$  birimlerinden oluşan N birimlik yığının ortalaması

$$\bar{X} = \frac{1}{N}(X_1 + X_2 + \dots + X_N) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N X_i$$

Şeklinde tanımlanır. Yığın ortalamasının tahmini ise  $x_1, x_2, \dots, x_n$  birimlerinden oluşan n birimlik bir örnekten hareketle

$$\bar{x} = \frac{1}{n}(x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Formülü ile hesaplanır.

**b) Yığın varyansının ( $\sigma^2$  veya  $S^2$ ) tahmin edicisi**

$X_1, X_2, \dots, X_N$  birimlerinden oluşan N birimlik yığının varyansı

$$\sigma^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2$$

Şeklinde tanımlanır. Yığın varyansının tahmini ise  $x_1, x_2, \dots, x_n$  birimlerinden oluşan n birimlik bir örnekten hareketle

$$s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Formülü ile hesaplanır.

**c) Yığın oranının (P) tahmin edicisi**

Yığın oranı örnekleme probleminde ilgilenilen değişkenin sadece 0 ve 1 değerlerini aldığı özel durumdur. (toplumda sigara içenler-içmeyenler gibi) problemde ölçülen özelliği sağlayan birim 1, sağlamayan birim 0 alındığında yığın oranı örnek ortalamasına benzer olarak aşağıdaki şekilde hesaplanır.

$$P = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

Örnek oranı ise

$$p = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

**d) Örnek çapı ve duyarlılık**

Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı tesadüfi örnekleme göre, yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2}$$

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p)$$

Olduğundan yukarıdaki formül

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \text{ şeklinde ifade edilir.}$$

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q} \text{ formülü ile hesaplanır.}$$

Burada;

N: yığındaki birim sayısı

z: istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

p: yığında belirli özelliği taşıyan birimlerin oranı olmak üzere

p: q varyans terimidir.(p+q=1)

d: istenen duyarlılık düzeyi

n: örnekleme seçilecek birim sayısıdır.

Diğer değişkenler sabit kaldığında örnekleme sayısını en büyük yapan varyans terimi p=q=0,5 olması durumunda örnekleme sayısı en büyük olacağı için, uygulamada p e q sayıları bu şekilde seçilir.

Bu çalışmada pilot çalışma olması da göz önünde bulundurularak duyarlılık %5, güvenilirlik %95 alınarak hesaplama yapılmıştır.

Yığındaki birim sayısı ATO, ASO ve Meslek odası kayıtları incelenerek tespit edilmiştir. Çalışmada bazı bilgilerin son 3 yıl içindeki faaliyetler ile ilgili olduğu göz önüne alınarak yığın faaliyet süresi 3 yıldan fazla olan firmalar olarak tespit edilmiştir. *Bu bilgiler çerçevesinde yığının en fazla 2000 olabileceği durumuna göre hesaplama yapılarak örnekleme sayısı 323 olarak hesaplanmıştır.*

ATO, ASO ve Meslek odalarının listelerinden tesadüfi olarak 400 asıl ve 100 yedek olmak üzere toplam 500 firma seçilmiştir. 100 tanesinin yedek seçilmesinin nedeni herhangi bir nedenle (ankete cevap vermemesi, ulaşılamaması veya firmanın taşınmış/kapanmış olması gibi) anket yapılamayan birimler yerine yedek olarak kullanılmak içindir.

Uygulama sonucunda 362 anket yapılmış çeşitli nedenlerle bu anketlerden 32'si değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu sonuca göre istenen duyarlılık ve güvenilirlik düzeyi sağlanmış olmuştur.

Yapılan alan çalışmasının bulguları ayrı bir dosya olarak bölüm 3'de verilmiştir.

### 3.3.3.9. Güvenirlik Analizi

Bir oluşumun (fenomen) yapısal ve fonksiyonel özelliklerini ortaya koymak için özgün ölçme araçlarına ihtiyaç vardır. Fakat bazı davranışsal, yargısal ve bilgi – tutum – davranış türündeki oluşumların ölçülmesinde yararlanılan fiziksel araç ve gereçler bulunmamaktadır. Bu tür oluşumların belirlenmesi için bazı ölçme araçları geliştirilmiştir. Bu araçlar k sayıda soru içerir ve bu sorulardan elde edilen cevaplara göre birimlerin davranışsal, yargısal ve bilgi – tutum – davranışlarına ilişkin bilgi edinilir.

Güvenirlik (veya Güvenilirlik); bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır.

Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu araçta yer alan soruların irdelenmesine de soru analizi denilmektedir.

Testlerin güvenilirliğini test etmek amacıyla çeşitli güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu çalışmada (projede) uygulamalarda sıklıkla kullanılan “Cronbach Alpha” katsayısı kullanılmıştır.

Cronbach Alpha Katsayısı: Ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Eğer sorular arasında negatif korelasyon varsa bu durumda katsayı da negatif çıkar ki bu modelin tutarsız olduğunu gösterir. Katsayının aldığı değerlere göre ölçeğin güvenilirlik yorumu aşağıdaki gibidir.

- 0 – 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.
- 0.40 – 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- 0.60 – 0.80 ise ölçek oldukça güveniliridir.
- 0.80 – 1 ise ölçek yüksek derecede güveniliridir.

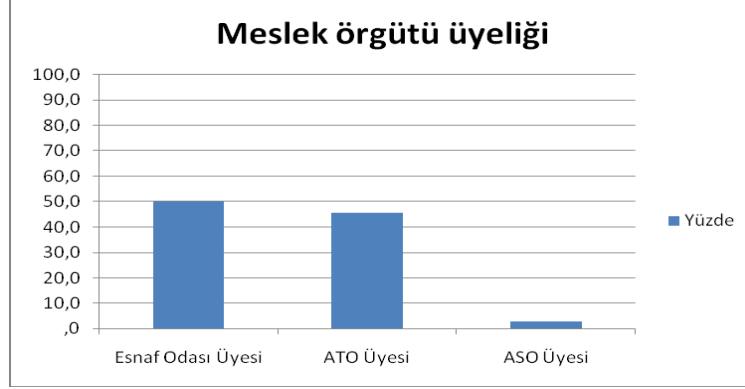
## 3.4. Ankara Mobilya İmalat Sanayi Rekabet Analizi Anketi Değerlendirmesi

**Tablo 3.9:** Üye Olunan Meslek Örgütü

Üye olunan meslek örgütü	Sayı	Yüzde
<b>ATO Üyesi</b>	150	45,5
<b>ASO Üyesi</b>	9	2,7
<b>Esnaf Odası Üyesi</b>	165	50,0
Toplam	330	100,0



Mobilya sektörü rekabet analizi çalışmasında örnekleme giren firmaların % 45'i ATO, % 3'ü ASO, % 50'si de Esnaf Odalarına kayıtlıdır.



Şekil 3.2: Meslek Örgütü Üyeliği

Tablo 3.10: E-Posta ve Web Sitesi Kullanımı

e-posta ve web sayfası sahipliği	Sayı	Yüzde
<b>eposta</b>	92	27,9
<b>web</b>	102	30,9
Toplam	330	100,0

Tablo 3.10'a göre firmaların % 31'i web sitesi olduğunu beyan etmişlerdir. İnternet sunduğu olanaklar itibarıyla küçük ve büyük işletmelere ekonomik bir tanıtım olanağı sunmasına rağmen küçük işletmeler bu olanağı yeterince değerlendirememektedirler.

Tablo 3.11: Firmanın Yaşı

Firmanın Yaşı	Sayı	Yüzde
10 veya daha az	80	24,4
11-16	83	25,3
17-26	80	24,4
27 veya daha yüksek	85	25,9
Toplam	328	100,0

Araştırma planlanırken firma faaliyet yaşının en az 3 tam yıl ve üzeri olması öngörülmüştür. Örnekleme giren firmaların faaliyet gösterdiği süreler Tablo 3.11'de görüldüğü gibidir. Firmala-

rın % 75'i 10 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahiptir. Bu gösterge Ankara mobilya sanayinin deneyimini yansıtan faktörlerden biridir.

**Tablo 3.12: Çalışan Sayısı**

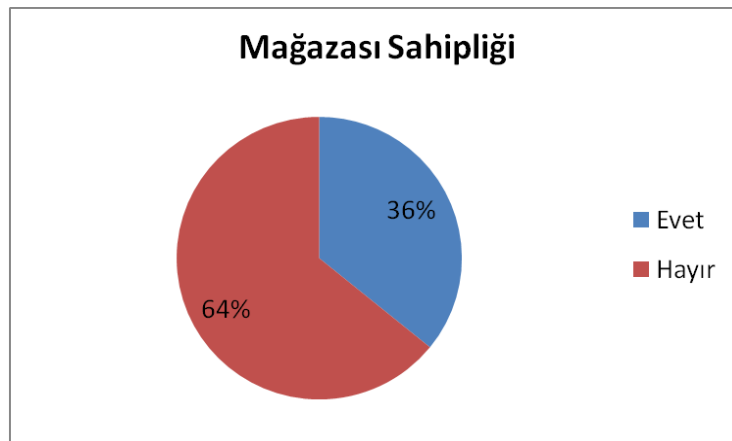
Çalışan sayısı	Sayı	Yüzde
1 kişi kişi	83	25,2
2-4 kişi	76	23,1
5-7 kişi	74	22,5
8 kişi veya daha fazla	96	29,2
Toplam	329	100,0

Çalışan sayısına göre işletmelerin % 61'i mikro işletme ölçeğinde faaliyet göstermektedirler. 8 kişi ve daha fazla çalıştıran firmaların oranı % 29'dur.

**Tablo 3.13: Satış Mağazası**

Mağaza var mı?	Sayı	Yüzde
Hayır	128	39,8
Evet	229	60,2
Toplam	322	100

İmalatçıların % 40 'ının imalathanesi yanında satış ve teşhir amacıyla faaliyet gösteren mağazası bulunmaktadır. % 60'ı ise sadece imalat faaliyetinde bulunmaktadır.

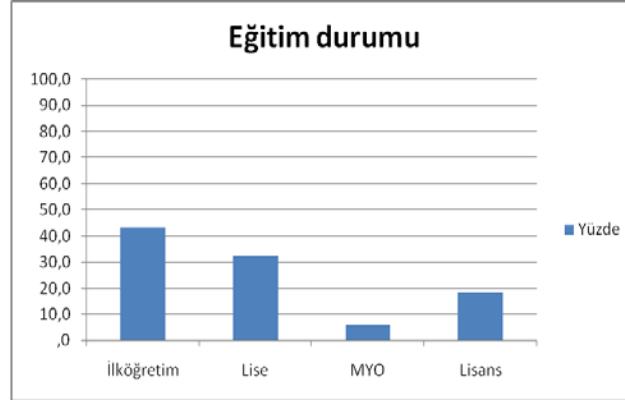


**Şekil 3.3: Satış Mağazası**

**Tablo 3.14:** Eğitim Durumu

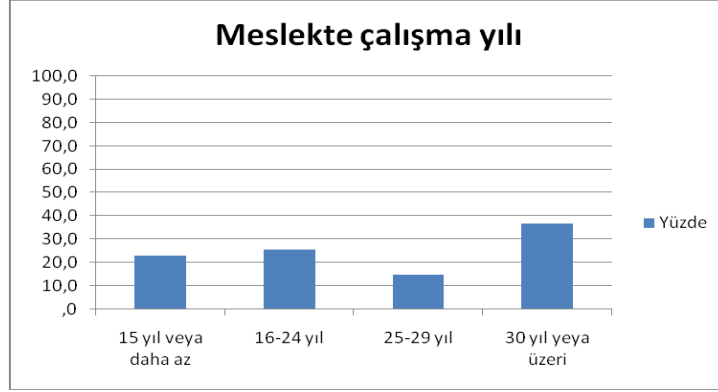
Eğitim durumu	Sayı	Yüzde
İlköğretim	121	43,2
Lise	91	32,5
MYO	16	5,7
Lisans	52	18,6
Toplam	280	100,0

İşyeri sahiplerinin % 43'ü ilköğretim, % 33'ü Lise, % 6'sı MYO, % 19 ise lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

**Şekil 3.4:** İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu**Tablo 3.15:** İşletme Sahiplerinin Sektördeki Çalışma Yılı

Meslekte çalışma yılı	Sayı	Yüzde
15 yıl veya daha az	75	23,0
16-24 yıl	83	25,5
25-29 yıl	48	14,7
30 yıl veya üzeri	120	36,8
Toplam	326	100,0

Tablo 3.15'e göre işletme sahiplerinin % 23'ü 15 yıl veya daha az sektörde deneyime sahipken, % 67'si 16 yıldan daha fazla deneyime sahiptir.



**Şekil 3.5:** İşletme Sahiplerinin Meslekte Çalışma Yılı

**Tablo 3.16:** İmalathanenin Alanı

İmalathanenin alanı	Sayı	Yüzde
199 m <sup>2</sup> veya daha az	75	23,2
200 - 299 m <sup>2</sup>	72	22,3
300-599 m <sup>2</sup>	87	26,9
600 m <sup>2</sup> veya daha fazla	89	27,6
Toplam	323	100,0

İşletmelerin % 45'inin imalat yaptığı atölyeler 300 m<sup>2</sup> nin altındayken, % 27'si 300-600 m<sup>2</sup> arası, % 28'i de 600 m<sup>2</sup> imalathanelerde faaliyette bulunmaktadır. Siteler semtinde bulunan atölyeler genellikle üst katlarda veya bodrum katlarda bulunmaktadır. Giriş katlar bölgede dükkan veya mağaza amacıyla kullanılmaktadır. Bu koşullar işletmelerin maliyetlerini artırarak, hammadde malzeme taşıma güçlükleri doğurarak verimliliğini düşürmektedir. Bu husus bölgenin üretim açısından önemli dezavantajlarından birisidir.

**Tablo 3.17:** Mağazanın Alanı

Mağazanın alanı	Sayı	Yüzde
Mağaza yok	117	38,4
249 m <sup>2</sup> den az	35	11,5
250-599 m <sup>2</sup>	73	23,9
600 m <sup>2</sup> veya daha fazla	80	26,2
Toplam	305	100,0

Bölgedeki satış mağazaları cadde ve sokaklara dağılmış bulunmaktadır. Ölçek olarak geleneksel ölçülere uymakla birlikte günümüzde pazar eğilimi büyük ölçekli tek katlı mağazalar lehine

gelişmektedir. Bölgenin trafik ve park sorunları bu nedenle müşteriler açısından sorun teşkil etmeye başlamıştır. Ayrıca son yıllarda alışveriş merkezlerindeki otopark kolaylıkları müşteri beklentilerini artırmıştır.

**Tablo 3.18:** Kalite Belgesi Sahipliği

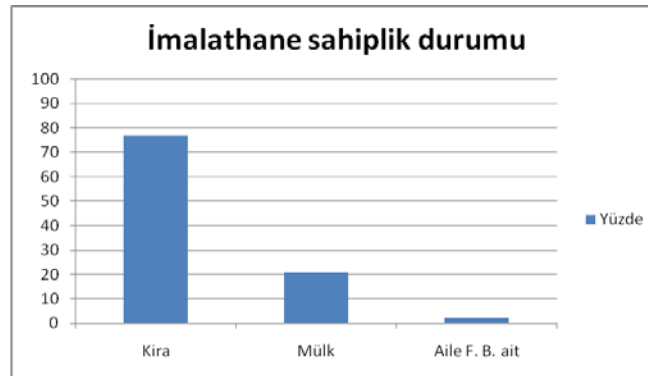
Kalite belgesi	Sayı	Yüzde
ISO	29	8,8
TSE	47	14,2
Toplam	330	100

İşletmelerin % 23'ü TSE ve ISO belgesi olduğunu bildirmiştir. Bölgenin el imalatı ağırlıklı yapısından dolayı kalite belgelendirme çabaları sınırlı kalmıştır.

**Tablo 3.29:** İmalathane Mülkiyeti

İmalathane Sahiplik Durumu	Sayı	Yüzde
Kira	180	76,9
Mülk	49	20,9
Aile fertlerinden birine ait	5	2,1
Toplam	234	100,0

Bölgedeki işletmelerin % 77'si işyerinde kiracı olarak imalat faaliyetlerini yürütmektedir. Bölgenin mobilya sektöründe uzmanlaşmasından dolayı işletmeler bölgeden taşınmak istememektedirler. Gerek hammadde malzeme temin olanakları gerekse bölgenin aynı zamanda Ankara gibi bir metropol kentte bölgesel bir mobilya pazarını temsil etmesi işletmeleri bu koşullarda faaliyet göstermeye zorlamaktadır. Küçük imalatçıların mülkiyet oranının düşük olmasının nedeni olarak bölgede kooperatifleşmeye dayalı bir işyeri edinme arayışının gelişmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu sonuç aynı zamanda bölgede işletmeler arası işbirliğinin bulunmamasını da açıklayan etkenlerden birisidir.

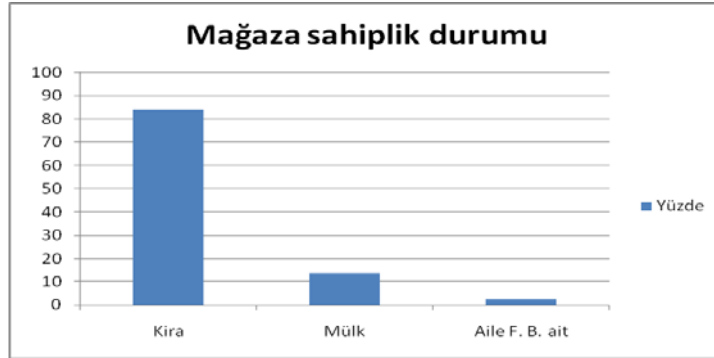


**Şekil 3.1:** İmalathane Mülkiyet Durumu

**Tablo 3.20:** Mağaza Mülkiyet Durumu

Mağaza Sahiplik Durumu	Sayı	Yüzde
Kira	140	83,8
Mülk	23	13,8
Aile fertlerinden birine ait	4	2,4
Toplam	167	100,0

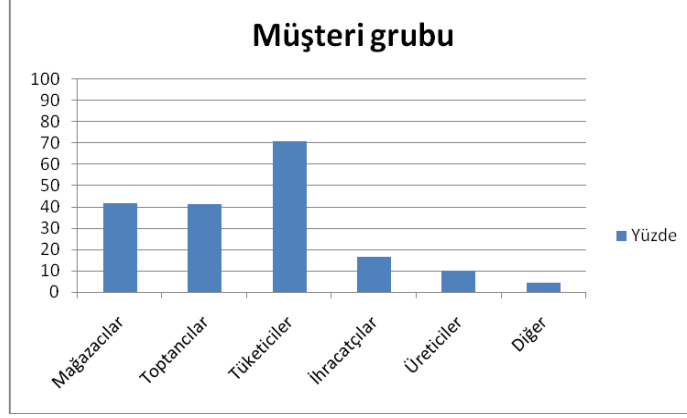
Bölgedeki mağazaların % 84'ü kiralama yoluyla işletilmektedir. Bölgede gayrimenkul sahipleri ile imalatçıların birbirinden ayrışmasının göstergesidir. Bu anlamda bölge bir gayrimenkul rantına sahiptir. Ancak emlak fiyatları incelendiğinde bölgede gayrimenkul fiyatlarının gerilediği gözlemlenmektedir. Bölgenin fiziki olanakları imalat ve pazar yapısındaki değişimlere uyumlu olmaktan uzaktır. Bu nedenle bölgenin orta vadede altyapı, fiziki ve mimari açıdan bir dönüşüm geçirmesi gerekmektedir.

**Şekil 3.7:** Mağaza Mülkiyet Durumu**Tablo 3.21:** Satışların Müşteri Türlerine Göre Dağılımı

Müşteri Grubu	Sayı	Yüzde
Mağazacılar	138	41,8
Toptancılar	136	41,2
Tüketiciler	234	70,9
İhracatçılar	54	16,4
Üreticiler	33	10,0
Diğer	14	4,2
Toplam	330	100,0

Tablo 3.21, imal edilen ürünlerin dağıtım kanalındaki paylaşımını göstermektedir. Buna göre imalatçılar diğer imalatçılara tamamlama ve ara malı işleri yapmakta, toptancı işletmelere, ihracatçılara, mağazalara ve son kullanıcı durumundaki tüketicilere satış yapmaktadırlar. Ankara'nın nüfus ve tüketim potansiyeli yerel mobilya sanayinin üretiminin büyük bir kısmını tü-

ketmesinden dolayı bölge imalatının Ankara dışına pazarlama arayışlarını sınırlı düzeyde kalmasını etkilemiştir. Bu bulgulara göre bölge imalatçıları kapsamlı bir dağıtım ağı geliştirememişlerdir.



Şekil 3.8: Satışların Müşteri Türlerine Göre Dağılımı

Tablo 3.22: Firmaların Bayilik Ağı

Bayilik Sözleşmeniz Var mı?	Sayı	Yüzde
Hayır	244	88,7
Evet	31	11,3
Toplam	275	100,0

Tablo 3.22 verilerine göre bölge işletmelerinin sadece % 11'i bayilik verdiğini açıklamıştır. Ankara mobilya sanayinde faaliyet gösteren imalatçıların % 89'u bayilik sistemine sahip değildir.



Şekil 3.9: Firmaların Bayilik Ağı

**Tablo 3.23:** Firmaların Son Üç Yıllık Kar Marjları

Kar Marjları	2008 yılı		2009 yılı		2010 yılı	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
% 8 veya daha az	71	25,8	69	24,7	69	24,6
% 9-% 14	64	23,3	57	20,4	53	18,9
% 15-% 24	71	25,8	80	28,7	87	31,0
% 25 veya üzeri	69	25,1	73	26,2	72	25,6
Toplam	275	100,0	279	100,0	281	100,0

Ankara mobilya sanayinde imalatçıların % 25'i % 8 ve daha düşük karlılık bildirmiştir. Son üç yıllık dönemde % 9-14 karlılık bildiren işletmeler % 20 civarındadır. Buna göre işletmelerin % 45'i % 15'in altında yıllık karlılık bildirmiştir. İşletmelerin % 55'i ise % 15 ve üzeri karlılık sağladıklarını bildirmişlerdir.

**Tablo 3.24:** Firmaların Son Üç Yıllık Ürün Geliştirme Harcamaları

ARGE Harcaması	2008 yılı		2009 yılı		2010 yılı	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Var	136	41,2	135	40,9	134	40,6
Yok	194	58,8	195	59,1	196	59,4
Toplam	330	100,0	330	100,0	330	100,0

Mobilya sektörü modadan etkilenen yeni ürün tasarımına yönelik faaliyet gösteren bir sektördür. İşletmelerin % 41'i yeni ürün geliştirme harcaması yaptığını bildirirken, % 59'u yeni ürün geliştirme harcaması bulunmadığını bildirmiştir.

**Tablo 3.25:** Firmaların Son Üç Yıllık Kapasite Kullanım Oranları

Kapasite kullanım oranları	2008 yılı		2009 yılı		2010 yılı	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
% 35 veya daha az	77	27,1	74	25,5	71	24,3
% 36-% 54	72	25,4	74	25,5	68	23,3
% 55-% 69	53	18,7	55	19,0	62	21,2
% 70 veya üzeri	82	28,9	87	30,0	91	31,2
Toplam	284	100,0	290	100,0	292	100,0



Tablo 3.25'e göre firmaların % 27'si kapasite kullanım oranını % 35'in altında bildirmiştir. Firmaların % 25'i KKO'nı % 36-54 arasında, firmaların % 20'si KKO'nı % 55-69 arasında, % 29'u KKO'nı % 70 ve üzeri bildirmiştir. Buna göre Firmaların % 50'sinin KKO % 50'nin altındadır. KKO'nun düşük çıkmasının en önemli nedenlerinden birisi pazarlama problemi olarak açıklanabilir. Mobilya sektöründe büyük işletmelerin yoğun reklam kampanyaları küçük işletmelerin pazarını daraltmaktadır. Bu da KKO larını düşürmektedir.

**Tablo 3.26:** Firmaların Son Üç Yıllık İhracat Yapma Durumları

İhracat yapma durumu	2008 yılı		2009 yılı		2010 yılı	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Var	132	40,0	135	40,9	137	41,5
Yok	198	60,0	195	59,1	193	58,5
Toplam	330	100,0	330	100,0	330	100,0

Tablo 3.26'ya göre firmaların % 40'ı ihracata yönelik satış yaptığını belirtirken % 60 'ı ise ihracata yönelik bir faaliyetinin bulunmadığını bildirmiştir.

İhracat yapan firmalar için sektörün yıllara göre ortalama ihracat oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.27:** Firmaların İhracatının Satışları İçindeki Payının Son Üç Yıllık Durumu

Yıllar	Satışlar içinde ihracatın payı	
	Ortalama	Standart sapma
2008 yılı	18,50	19,382
2009 yılı	19,91	20,297
2010 yılı	21,78	22,033

Tablo 3.27'den anlaşıldığına göre ihracat yaptığını bildiren firmaların ihracatlarının satışları içerisindeki oranı % 20 civarındadır. İhracata yönelik faaliyetlerin geliştirilmesi Ankara mobilya sanayi için önemini ve potansiyelini korumaktadır.

**Tablo 3.28:** Sektör Değişirme Düşüncesi

Sektör değiştirmeyi düşünüyor musunuz?	Sayı	Yüzde
Evet	65	23,2
Hayır	215	76,8
Toplam	280	100,0

Firmaların % 23'ü sektör değiştirmeyi düşündüğünü açıklamıştır.



**Şekil 3.10:** Sektör Değişirme Düşüncesi

**Tablo 3.39:** Müşterilerin Rekabet Kuvveti Hakkında Değerlendirme

B1		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
01	Müşteriler satın alma yaptıkları firmaları çok rahatlıkla değiştirmektedir.	17	5,2	49	14,8	17	5,2	153	46,4	94	28,5	330	3,78	1,162
02	Müşterilerin fiyat pazarlığı yapma gücü yüksektir.	9	2,7	18	5,5	9	2,7	173	52,4	121	36,7	330	4,15	0,915
03	Müşteriler daha yüksek kalite talep etme gücüne sahiptir.	14	4,2	21	6,4	16	4,8	174	52,7	105	31,8	330	4,02	1,003
04	Müşteriler satış sonrası daha çok hizmet talep etme gücüne sahiptir.	4	1,2	17	5,2	10	3,0	193	58,5	106	32,1	330	4,15	0,804
05	Ürün veya hizmetimiz müşterilerin alm gücüne uygundur.	5	1,5	21	6,4	16	4,8	190	57,6	98	29,7	330	4,08	0,856
06	Müşteriler mali koşullarımızı zorlayacak kadar uzun vadeler talep etmektedir.	8	2,4	54	16,4	15	4,5	160	48,5	93	28,2	330	3,84	1,085

Tablo 3.29, sektörün rekabet gücünü ve karlılığını etkileyen faktörlerden birisi olan müşterilerin (alıcıların) davranışlarını açıklamaktadır. Müşteri davranışlarını açıklayan yargı cümlelerine verilen puanların genel ortalaması 4 puan çıkmıştır. Buna göre, imalatçılar müşterilerin pazarlık açısından güçlü olduğunu düşünmektedirler. İmalatçıların bu algısı, sektör karlılığı üzerinde müşterilerin baskı kurabildiklerini göstermektedir. Bu bulguya göre Ankara mobilya sanayinde faaliyet gösteren imalatçılar müşteriler karşısındaki rekabet güçlerinin zayıf olduğunu belirtmişlerdir.

Alıcı davranışları ile ilgili bu gruptaki algılarla ilgili yapılan faktör analizinde öne çıkan maddeler sırasıyla B1-03, B1-02, B1-01 ve B1-04 yargı cümleleridir. Faktör analizi sonuçlarına göre Ankara mobilya sanayinin rekabet gücüne müşterilerin etkisini açıklamak için bu dört anket sorusunun sorulması yeterlidir.

B1-05, ve B1-06 sorularının faktör değeri düşük çıktığından sektör ve firma değerleri hesaplanırken, karnelendirilirken analizde dikkate alınmamıştır.

Sektördeki imalatçılar müşterileri değerlendirirken birinci olarak “Müşteriler daha yüksek kalite talep etme gücüne sahiptir.” yargısını öne çıkarmıştır. Bu yargı, imalatçıların sunduğu, planladığı kalite düzeyinin daha üstünde müşterilerin talep, beklenti ve taviz koparma davranışının bulunup bulunmadığını ölçme amacı gütmektedir. Etkin bir faaliyet açısından imalatçılar faaliyetlerini müşterileri tatmin edecek kalite düzeyinde planlamak zorundadır. Bu plan dışında müşteri talep ve beklentileri satış koşulları içerisinde belirlenmektedir.

El imalatı ağırlıklı çalışan küçük işletmelerin standartlaşma ve kalite özellikleri önceden belirlenmiş bir özellik taahhütnamesi şeklinde düzenlenmemektedir. Bunun yerine prototip üzerinden ağırlıklı olarak siparişe dayalı bir imalat faaliyeti yürütülmektedir.

Yaygın pazarlama ve dolayısıyla seri imalat olanağı bulamayan küçük işletmeler müşterileriyle güvene ve önceki alışveriş deneyimlerine göre bir ilişki geliştirmektedirler. Bu bakımdan kalite düzeyi konusunda net bir açıklama ve bilgilendirme yapma olanağını her satış müzakeresinde bulamamaktadırlar. Müşterilerin imalatçılara göre kalite konusundaki beklenti ve talepleri daha net ve taviz koparma yönünde olabilmektedir. Bu bakımdan kalite konusu maliyet kalemi olarak öne çıkan, işletme karlılığı üzerinde baskı oluşturan kalemlerden birisidir.

Faktör analizi sonucu ikinci sırada öne çıkan müşteri davranışı “Müşterilerin fiyat pazarlığı yapma gücü yüksektir.” yargısıdır. Buna göre sektördeki imalatçılar kendi belirledikleri fiyatlardan taviz verdiklerini belirtmişlerdir.

Fiyat üzerine yoğunlaşan rekabette müşterilerin güçlü olduğu yönündeki imalatçıların algısı ve açıklamaları bu anlamda pazarlık dengesinde müşterilerin güçlü olduğu anlamı çıkarılabilir.

“Müşteriler satın alma yaptıkları firmaları çok rahatlıkla değiştirmektedir.” yargı cümlesinin faktör değeri de yüksek çıkmıştır.

İmalatçıların bu algısı, müşterilerin satış koşulları ve ürün özelliklerini kendi lehlerine çevirebilmek için kolay imalatçı değiştirebildiklerini açıklamaktadır. Müşteriler imalatçıları kendi lehine rekabete girişmeye koşullandırabilmektedir. Bu da sektörün rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

“Müşteriler satış öncesi ve sonrası daha çok hizmet talep etme gücüne sahiptir.” Yargısının faktör değeri dördüncü sırada yüksek çıkmıştır. Müşterilerin, imalatçıların sağladığı satış öncesi ve sonrası hizmetin üzerinde bir beklenti içinde olması da firma karlarına baskı uygulayabilme potansiyeline sahiptir.

**Tablo 3.30: İkame Ürünlerin Rekabet Kuvveti Hakkında Değerlendirme**

B2		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
07	Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeler sektörümüzdeki karlılığı düşürmektedir.	19	5,8	51	15,5	29	8,8	143	43,3	88	26,7	330	3,70	1,185
08	Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeler iş hacmimizi azaltmaktadır.	14	4,2	50	15,2	31	9,4	155	47,0	80	24,2	330	3,72	1,117
09	Ürünlerimizle aynı işleve sahip ürünler vardır.	15	4,5	33	10,0	24	7,3	197	59,7	61	18,5	330	3,78	1,010
10	Ürünümüz temel ihtiyaç maddesidir.	32	9,7	99	30,1	29	8,8	100	30,4	69	21,0	329	3,23	1,337

Faktör analizi sonuçlarına göre imalatçılar, ikame ürünlerin baskısını iki şekilde algıladıklarını belirtmişlerdir. Birincisi, diğer sektördeki teknolojik gelişmelerin sektör karlılığını düşürdüğünü hususu öne çıkmıştır. İkinci olarak ta diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmelerin sektörün iş hacmini olumsuz etkilediği belirtilmiştir.

**Tablo 3.31: Yeni Girişimlerin Rekabet Kuvveti Hakkında Değerlendirme**

B3		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
11	Yeni imalatçıların sektöre girişleri çok kolaydır.	41	12,4	87	26,4	15	4,5	127	38,5	60	18,2	330	3,24	1,350
12	Yeni imalatçıların sektöre girişinde yüksek tutarda sermayeye ihtiyaç vardır.	23	7,0	52	15,8	22	6,7	158	47,9	75	22,7	330	3,64	1,193
13	Dağıtım kanalları yeni imalatçılara da fırsat eşitliği sağlamaktadır.	11	3,3	41	12,4	75	22,7	163	49,4	40	12,1	330	3,55	0,970
14	Tedarikçiler sektöre girerek bize rakip olmaktadır.	24	7,3	46	13,9	33	10,0	165	50,0	62	18,8	330	3,59	1,156
15	Sektördeki mevcut talep hacmi yeni firmaların sektöre girişinde caydırıcı etkindir.	7	2,1	76	23,0	41	12,4	156	47,3	50	15,2	330	3,50	1,070
16	Sektördeki mevcut üretim kapasitesi yeni firmaların sektöre girişinde caydırıcı etkindir.	8	2,4	61	18,5	53	16,1	159	48,2	49	14,8	330	3,55	1,031

		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
17	Sektöre rakip olarak yabancı firmaların girmesi firmaları olumsuz etkilemektedir.	19	5,8	51	15,5	13	3,9	132	40,0	115	34,8	330	3,83	1,224
18	Alışveriş merkezlerinin yaygınlaşması sektörü olumsuz etkilemektedir.	22	6,7	40	12,1	14	4,2	141	42,7	113	34,2	330	3,86	1,206
19	Perakendeci zincir mağazaların artması sektörü olumsuz etkilemektedir.	24	7,3	22	6,7	12	3,6	158	47,9	114	34,5	330	3,96	1,142
20	Kayıt dışılık rekabet gücümüzü düşürmektedir.	8	2,4	9	2,7	11	3,3	130	39,4	172	52,1	330	4,36	0,868

Yeni girişimcilerden kaynaklanan rekabet tehdidini değerlendiren imalatçılar; birinci olarak “Alışveriş merkezlerinin yaygınlaşması sektörü olumsuz etkilemektedir.” Yargısını öne çıkarmışlardır. Son yıllarda sayıları artan alışveriş merkezleri büyük şehirlerde birer cazibe merkezi haline gelmiştir. Aynı zamanda tüketicilerin alışveriş davranışlarını da değiştirmeye başlamıştır. Alışveriş merkezleri sundukları otomobil park olanakları, yazın serin kışın sıcak bir ortam ve organize bir alışveriş ortamıyla geleneksel mağazaların rekabet gücünü zayıflatmıştır.

Müşteriler geleneksel alışverişteki bir kısım avantajları bulamasa bile park problemi yaşamadan alışveriş merkezlerini dolaşmayı yeğlemektedir. Bu merkezlerde bulduğu konfor ve olanakları geleneksel pazarların da sunmasını beklemektedir. Tüketicilerin bu beklentisine cevap verecek pazar eğilimleri gelişimini sürdürmektedir. Bu eğilim mobilya sektörüne de olumsuz olarak yansıma potansiyeli göstermektedir. Yakın zamanda tehdidin boyutu artabileceği içi rekabet yönetimi açısından organize alışveriş merkezlerinde mobilya sektörü de kendisine bir Pazar kanalı durumunda kalacaktır.

“Perakendeci zincir mağazaların artması sektörü olumsuz etkilemektedir.” Yargısı imalatçılar tarafından ikinci sırada yüksek faktör değeriyle benimsenmiştir. Her sektörde olduğu gibi küçük ölçekli mobilya işletmeleri de perakendecilik alanındaki gelişmeden olumsuz etkilenmektedir. Yükselen bu trendin bir aktörü olmak bir çözüm olarak görülmelidir. Bu günkü kayıtsızlığı daha fazla sürdürme olanağı kalmadığı hususu önemle değerlendirilmelidir.

“Tedarikçiler sektöre girerek bize rakip olmaktadır.” Yargısı yeni girişim tehdidi açısından üçüncü sırada yüksek faktör değerine sahiptir. Buna göre tedarikçilerin sektöre imalatçı olarak girme tehdidi imalatçılar bir yeni girişim tehdidi veya baskı olarak algılamaktadırlar.

“Sektöre rakip olarak yabancı firmaların girmesi firmaları olumsuz etkilemektedir.” Yargısı da faktör değeri açısından önemsenmiştir. Türkiye yıllardır yabancı mobilya ithal etmektedir. Yabancı perakendeci IKEA firması Türkiye pazarında % 10 Pazar payı hedeflediğini açıklamıştır.

Dünya genelinde de aynı hedefini iddialı bir şekilde gerçekleştirme yolunda başarılı olan IKEA Türkiye de sektörün geleneksel yapısını tehdit etmektedir. IKEA yerli tedarikçilerle de çalışmaktadır. İmalatçıların hem bu olanağı kullanması, hem de perakende kanalında yeni açılımlar gerçekleştirmesi gerekmektedir. IKEA'nın Ankara da mağaza açmasıyla geçici de olsa bir durgunluk beklenebilir. Bu durgunluğun bir krize dönüşmemesi için sektör katılımcılarının rekabet stratejilerini acil olarak gözden geçirmesi gerekmektedir.

“Sektördeki mevcut talep hacmi yeni firmaların sektöre girişinde caydırıcı etkindir.” İmalatçılar mevcut talep hacmini kendi koşulları açısından bir darboğaz olarak görürken, büyük firmalar daha olumlu projeksiyonlar öngörmektedir. Küçük imalatçılar pazara nüfuz konusunda yerel Pazar olanaklarını değerlendirmektedirler. Ankara'nın yakın bölgesi ve Türkiye pazarı açısından organize faaliyetlere girişilirse talep daralması algısının yerel bir algı olduğu, pazarın tamamını açıklamadığı anlaşılabilir.

**Tablo 3.32: Tedarikçilerin Rekabet Gücü Hakkında Değerlendirme**

B4		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
21	Tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.	13	3,9	29	8,8	28	8,5	199	60,3	61	18,5	330	3,81	0,970
22	Tedarikçi değiştirmek ek maliyet yükü getirmektedir.	14	4,2	37	11,2	48	14,5	181	54,8	50	15,2	330	3,65	1,005
23	Sektörümüz hammadde ve temel girdilerde dışa bağımlıdır.	29	8,8	97	29,4	20	6,1	127	38,5	57	17,3	330	3,26	1,288
24	Tedarikçilerin fiyat ve ödeme koşulları birbirine benzerdir.	17	5,2	65	19,7	29	8,8	198	60,0	21	6,4	330	3,43	1,038
25	Tedarikçilerin kalite, satış ve servis koşulları birbirine benzerdir.	22	6,7	77	23,3	28	8,5	183	55,5	20	6,1	330	3,31	1,098
26	Tedarikçiler yeni müşteri kazanmak için fiyat ve ödeme koşullarından tavizler vermektedir.	24	7,3	43	13,0	35	10,6	167	50,6	61	18,5	330	3,60	1,145
27	Sektörün büyüme ve gelişme dönemlerinde tedarikçiler fiyat artırmak istemektedirler.	17	5,2	50	15,2	37	11,2	167	50,6	59	17,9	330	3,61	1,101
28	Tedarikçiler vadeleri kısa tutmaktadır.	27	8,2	97	29,4	23	7,0	132	40,0	51	15,5	330	3,25	1,257

Sektörün rekabetçiliğini etkileyen faktörlerden Tedarikçiler boyutunda, imalatçılar aşağıdaki hususları önemsemektedirler.

Birinci sırada “Tedarikçilerin fiyat ve ödeme koşulları birbirine benzemektedir.” Şeklinde ifade edilen yargının faktör değeri yüksek çıkmıştır. Ankara da küçük imalatçıların tedarikçilerinin ölçeklerini de küçük olduğu bu nedenle satış koşulların da birbirlerine benzedikleri anlaşılmaktadır. Ankara mobilya sanayi Siteler bölgesinde kümelendiği için bu bölge içerisinde firmaların benzer davranışlarda bulunması doğal karşılanabilir. İşletme stratejileri açısından bir grup davranışı olarak yorumlanabilir. Bu durum aynı zamanda imalatçıların tedarikçiler üzerinde bir nüfuz olmadığını da gösterir.

İkinci sırada “Tedarikçilerin kalite, satış ve servis koşulları birbirine benzemektedir.” Başlığının faktör değeri yüksek çıkmıştır.

Üçüncü sırada “Sektörün büyüme ve gelişme dönemlerinde tedarikçiler fiyat artırmak istemektedirler.” İfadesinin faktör değeri yüksek çıkmıştır. İmalatçıların zayıf pozisyonları tedarikçiler tarafından kullanılarak canlanma döneminde ortaya çıkabilecek karlılıktan tedarikçiler daha fazla pay alma eğilimi göstermektedirler.

Dördüncü sırada faktör değeri yüksek çıkan, “Tedarikçiler yeni müşteri kazanmak için fiyat ve ödeme koşullarından tavizler vermektedir.” Hususudur. Bunun anlamı bölgesel tedarikçilerin de imalatçılar gibi küçük ölçekli işletme olmalarından kaynaklanmaktadır. Yeni müşteri kazanma veya sağlam bir müşteri portföyü oluşturma arayışı bu politikayı şekillendirmektedir.

**Tablo 3.33:** Sektördeki İşletmeler Arası Rekabet Durumu İle İlgili Değerlendirmeler

B5		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
29	Sektörde işletmeler arasında rekabet düzeyi yüksektir.	5	1,5	29	8,8	20	6,1	171	51,8	105	31,8	330	4,04	0,932
30	Sektörde işletmeler arasında liderlik çekişmesi vardır.	5	1,5	46	13,9	26	7,9	168	50,9	85	25,8	330	3,85	1,006
31	Sektördeki işletmeler birbirlerinin ürün ve hizmetlerini taklit etmektedir.	6	1,8	18	5,5	17	5,2	186	56,4	103	31,2	330	4,10	0,859
32	Sektördeki işletmeler markalaşmışlardır.	23	7,0	106	32,1	46	13,9	124	37,6	31	9,4	330	3,10	1,160
33	Sektördeki işletmeler, sektörü terk etme eğilimindedirler.	18	5,5	43	13,0	65	19,7	162	49,1	42	12,7	330	3,51	1,047
34	Sektördeki işletmeler yoğun reklam kampanyaları düzenlemektedir.	44	13,3	83	25,2	41	12,4	126	38,2	36	10,9	330	3,08	1,265

		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
35	Sektörümüzde teknolojik yenilikler takip edilmektedir.	28	8,5	61	18,5	34	10,3	168	50,9	39	11,8	330	3,39	1,165
36	Sektörümüzde AR-GE çalışmaları yoğunudur.	61	18,5	65	19,7	47	14,2	117	35,5	40	12,1	330	3,03	1,334
37	Sektörün lider firmaların sektör politikalarını etkileme düzeyi yüksektir.	14	4,3	47	14,3	58	17,6	151	45,9	59	17,9	329	3,59	1,070
38	Sektörümüzün büyüme hızı yüksektir.	22	6,7	63	19,1	66	20,1	140	42,6	38	11,6	329	3,33	1,114
39	Sektörümüzde firmalar arasında stratejik işbirliği yapılmaktadır.	61	18,5	119	36,2	43	13,1	85	25,8	21	6,4	329	2,65	1,225

Sektördeki firmalar arası rekabet de sektör karlılığını etkileyen beş kuvvetten birisidir. Bu kuvveti değerlendiren Ankara mobilya sanayindeki imalatçılar, sektördeki firmalar arasındaki rekabette aşağıdaki hususları önemsemektedirler:

*Buna göre birinci olarak*, sektörde yoğun reklam kampanyaları düzenlendiği hususu ön plana çıkmaktadır. Gerçekten de reklam verenlerin sıralandığı listelerde büyük mobilya imalatçıları ilk sıralarda yer almaktadır. Son yıllarda enflasyonun azalması, döviz kuru istikrarı, ekonomik büyüme gibi makro faktörlerin etkisiyle mobilya pazarı da canlanmıştır. Bu canlılıktan daha fazla pay elde etmek isteyen büyük ölçekli firmalar yoğun reklam, etkili dağıtım, ölçek ekonomisi gibi avantajlarını kullanarak küçük ölçekli imalatçılara karşı tehdit oluşturmaktadırlar.

Büyük firmalar reklam ve marka güçlerini kullanarak fiyat liderliği de yaptıklarından, küçük imalatçılar karlarından bir miktar fedakarlık yaparak ayakta kalma şansı yakalamaktadır. Bu kısa dönemde olumlu gibi görünse de, orta vadede sürdürülebilir bir durum değildir.

*İmalatçılar ikinci olarak* “Sektörümüzde AR-GE çalışmaları yoğunudur.” İfadesini öne çıkarmışlardır. Mobilya sektörü yıllık bazda koleksiyon hazırlanan ve moda trendlerinin etki alanında kalan bir sektördür. Bu anlamda sektör doğası gereği yenilikçidir. Sektörde yeniliğe ayak uydurabilen ve yenilikçi üretim ve tasarım politikaları benimseyen firmalar başarılı olabilmektedir. Bu konudaki başarı, etkin bir pazarlama faaliyeti, işlevsel olarak yönetim etkinliği ile desteklendiği takdirde sürdürülebilir hale gelebilir.

“Sektörümüzde teknolojik yenilikler takip edilmektedir.” Sektördeki büyük firmalar teknolojik yenilikler uygulayarak sektörü dönüştürmektedir.

“Sektördeki işletmeler markalaşmışlardır.” Büyük firmalar yaygın dağıtım ağı ve yoğun reklam etkinlikleriyle ulusal düzeyde markalaşmışlardır. Bu potansiyeli gösteren büyük firmalar ucuz



hammadde, seri imalat konularında da iddialı konuma gelmektedirler. Küçük işletmeler bu rekabette ancak işletmeler arası işbirliği yaparak başarılı olabilirler.

Ankara mobilya sanayininin el imalatına dayalı geleneksel yetenek ve deneyimi vurgulanarak rekabette farklılaşma stratejini geliştirmesi bir strateji olarak benimsenebilir.

Firmalar “Sektörümüzün büyüme hızı yüksektir.” Düşüncesindedirler.

“Sektörün lider firmaların sektör politikalarını etkileme düzeyi yüksektir.” İfadesi de sektördeki firmalar arası rekabeti açıklayan faktörlerden birisi olarak öne çıkmaktadır.

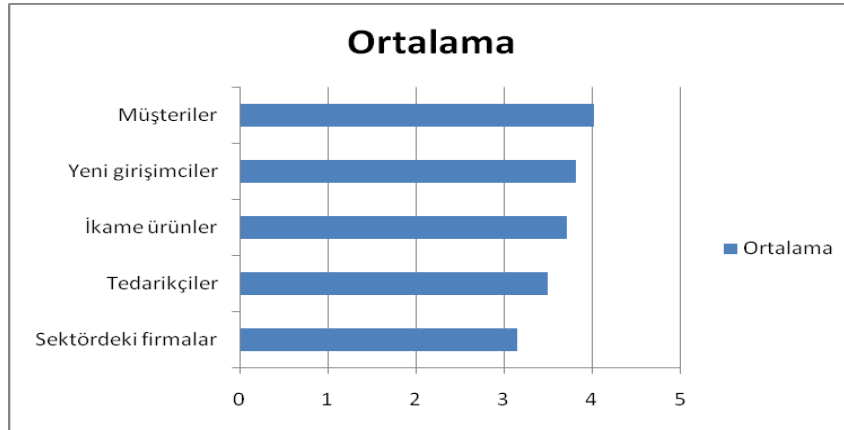
**Tablo 3.34:** Sektörel Rekabet Kuvvetleri Ortalama Değerlendirmesi

Rekabetçilik boyutları	Ortalama	Std. sapma
Müşteriler	4,02	0,695
Yeni girişimciler	3,81	0,884
İkame ürünler	3,71	1,085
Tedarikçiler	3,49	0,859
Sektördeki firmalar	3,15	0,962

Tablo 3.34'e göre sektörün rekabet açısından yapısını belirleyen 5 kuvvet sıralaması puan değerlerinin ortalamasına göre; müşteriler, yeni girişimci tehdidi, ikame tehdidi, tedarikçiler ve firmalar arası rekabet şeklinde sıralanmıştır.

Faktör değerlerine göre 5 kuvvetin ağırlıklı ortalamasıyla elde edilen bu tabloya göre müşteriler imalatçılardan daha fazla taviz koparmakta, yeni girişim tehdidi ikinci sırada öne çıkmaktadır.

Teknolojik gelişmelerden kaynaklanan ikame tehdidini de önemseyen firmalar tedarikçilerin de etkili olduğunu düşünmektedir. İmalatçılar firmalar arası rekabeti diğer faktörlere göre daha az etkili bulmaktadırlar.



**Şekil 3.21:** Sektörel Rekabet Kuvvetlerinin Ortalamaya Göre Dağılımı Grafiği

**Tablo 3.35: Sektördeki Firmaların İşletmeler Arası Rekabet Algısı**

		Zayıf		Eşdeğer		Güçlü		Toplam
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
40	a) Yerel rakipler (Ankara veya Siteler)	48	14,5	174	52,7	108	32,7	330
41	b) Ulusal rakipler (İnegöl, Kayseri vb)	86	26,1	124	37,6	120	36,4	330
42	c) Yabancı rakipler (IKEA vb. gibi.)	188	57,3	84	25,6	56	17,1	328

Firmalar yerel firmalar arası rekabetten daha az etkilendiklerini belirtirken, İnegöl ve Kayseri gibi bölgelerden kaynaklanan tehdit algısını belirgi olmasa da desteklemektedir.

Buna karşın yabancı sermaye karşısında kendilerini daha zayıf hissettiklerini belirtmişlerdir. IKEA firması tarafından temsil edilen yabancı sermaye baskısının önümüzdeki aylarda daha yoğun hissedileceğini söylemek gerçekçi bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 3.36: Firmaların Kullandıkları Rekabet Stratejileri**

C	Rakiplerinizle kıyasladığınızda; aşağıdaki rekabet yöntemlerine göre işletmenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Daha Az		Az		Eşdeğer		Yüksek		Daha Yüksek		Toplam	Ort.	Std. Spn.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
43	Ürünlerin fiyat seviyesi	17	5,2	52	15,8	217	65,8	32	9,7	12	3,6	330	2,91	0,774
44	Yeni ürün geliştirme ve tasarım faaliyetleri	20	6,1	46	13,9	185	56,1	56	17,0	23	7,0	330	3,05	0,911
45	Ürün çeşitliliği	10	3,0	40	12,1	161	48,8	81	24,5	38	11,5	330	3,29	0,930
46	Satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetleri	12	3,6	32	9,7	160	48,5	90	27,3	36	10,9	330	3,32	0,922
47	Personelin beceri, deneyim ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri	28	8,5	42	12,7	157	47,6	75	22,7	28	8,5	330	3,10	1,013
48	Üretim, ürün kalite kontrolünde titiz ve dikkatli çalışmalar	2	,6	23	7,1	144	44,3	106	32,6	50	15,4	325	3,55	0,858
49	Birim başına üretim maliyetleri	4	1,2	36	10,9	170	51,5	98	29,7	22	6,7	330	3,30	0,797
50	Belirli ürün çeşidinde uzmanlaşma (Odaklanma)	4	1,2	25	7,6	138	41,8	123	37,3	40	12,1	330	3,52	0,848
51	Marka ve kurumsal kimlik oluşturma çabaları (farklılaştırma)	27	8,2	76	23,2	133	40,5	70	21,3	22	6,7	328	2,95	1,022
52	Mevcut ürünleri geliştirme ve iyileştirme çabaları (farklılaştırma)	9	2,7	33	10,0	160	48,6	99	30,1	28	8,5	329	3,32	0,868
53	Dağıtım kanalları üzerinde güçlü etki oluşturma ve yaygın bayi ağı (farklılaştırma)	62	18,8	88	26,7	130	39,4	42	12,7	8	2,4	330	2,53	1,014
54	Hammadde ve üretim girdilerini uygun koşullarda temin etme imkânları (Maliyet)	18	5,5	68	20,6	162	49,1	62	18,8	20	6,1	330	2,99	0,926
55	Üretim etkinliğini artırmak için yeni tesis ve makinelere yatırım (Maliyet)	42	12,7	92	27,9	136	41,2	47	14,2	13	3,9	330	2,69	0,997
56	Sadece belirli bir coğrafi pazara odaklanma (Odaklanma)	24	7,3	76	23,0	168	50,9	53	16,1	9	2,7	330	2,84	0,876
57	Reklam harcamaları (farklılaştırma)	90	27,3	96	29,1	108	32,7	31	9,4	5	1,5	330	2,29	1,016

		Daha Az		Az		Eşdeğer		Yüksek		Daha Yüksek		Toplam	Ort.	Std. Spm.
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
58	Rakip ürünlere göre özgün ve benzersiz ürünlerin üretimine yönelme (farklılaştırma)	15	4,5	46	13,9	154	46,7	81	24,5	34	10,3	330	3,22	0,966
59	İşletmenin sektördeki itibarını geliştirme faaliyetleri (farklılaştırma)	12	3,6	33	10,0	160	48,5	83	25,2	42	12,7	330	3,33	0,947
60	Üretim sürecinde yenilikçilik (Teknoloji) (Maliyet)	19	5,8	75	22,7	152	46,1	71	21,5	13	3,9	330	2,95	0,911
61	Yüksek fiyatlı (lüks) Pazar bölümlerine yönelik faaliyet gösterme (Odaklanma)	23	7,0	79	23,9	120	36,4	86	26,1	22	6,7	330	3,02	1,024
62	Düşük fiyatlı (ekonomik) Pazar bölümlerine yönelik faaliyet gösterme (Maliyet) (Odaklanma)	31	9,4	57	17,3	170	51,5	61	18,5	11	3,3	330	2,89	0,926
63	Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikçi uygulamalar (farklılaştırma)	30	9,1	68	20,6	163	49,4	54	16,4	15	4,5	330	2,87	0,949

Firmaların beş rekabet kuvvetiyle başa çıkmak ve sektördeki diğer rakiplere üstünlük sağlayabilmek için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel stratejik yaklaşım vardır (Porter, 2000: 44):

1- Maliyet Liderliği, 2- Farklılaştırma, 3- Odaklanma.

Firmalar bu stratejik tercihlerden birisine odaklanmalıdır. Bunların hepsinde birden başarılı olmak nadiren gerçekleşebilecek bir hedefdir.

Firmaların uyguladıkları rekabet stratejilerine verdikleri önem maliyet avantajı, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç başlık altında tasnif edilerek ele alınmıştır. Buna göre yapılan analize öne çıkan boyutlar ve alt maddeleri aşağıdaki gibidir.

Bu boyutlar için yine faktör analizi uygulanarak, boyutları oluşturan maddeler tespit edilmiştir. Aşağıda uygulanan faktör analizi sonuçları verilmiştir. Firmanın rekabetçilik yöneliminin kavramsal özelliğinden dolayı bu maddeler birleştirilerek üçü için tek faktör analizi uygulanıp sonuçlar yorumlanmamıştır.

Yapılan analize göre elde edilen boyutlar ve alt maddeleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.37:** Firmaların Rekabet Güçlerine Karşı Önemsedikleri Rekabet Stratejileri

Maliyet Avantajı Stratejisi		Farklılaştırma Stratejisi		Odaklanma Stratejisi	
C54	Hammadde ve üretim girdilerini uygun koşullarda temin etme imkânları	C44	Yeni ürün geliştirme ve tasarım faaliyetleri	C50	Belirli ürün çeşidinde uzmanlaşma
C55	Üretim etkinliğini artırmak için yeni tesis ve makinelere yatırım	C45	Ürün çeşitliliği	C56	Sadece belirli bir coğrafi pazara odaklanma
C60	Üretim sürecinde yenilikçilik (Teknoloji)	C59	İşletmenin sektördeki itibarını geliştirme faaliyetleri	C61	Yüksek fiyatlı (lüks) Pazar bölümlerine yönelik faaliyet gösterme
		C63	Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikçi uygulamalar		

### A- MALİYET AVANTAJI STRATEJESİ

“Hammadde ve üretim girdilerini uygun koşullarda temin etme imkânları” maliyet avantajı elde etmek için girdileri uygun fiyatlarla temin etmek gerekmektedir. Küçük işletmeler bu konuda satın alma sıklığı, miktarı, depolama kısıtları gibi nedenlerle maliyet avantajı elde edememektedirler.

“Üretim etkinliğini artırmak için yeni tesis ve makinelere yatırım” İmalat işletmelerinin maliyet avantajı yakalayabilmeleri için önemli faktörlerden birisi de imalathane ve üretim tesislerinin yerleşim ve teknolojik olanaklarının yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Bu konuda Ankara mobilya sanayinde faaliyet gösteren küçük işletmeler çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Ankara mobilya sanayinin gelişmesi için organize sanayi kurularak işletmelerin hızla taşınmaları gerekmektedir.

“Üretim sürecinde yenilikçilik (Teknoloji)” günümüzde imalat faaliyetleri birçok sektörde CAD, Cam sistemlerle gerçekleştirilmektedir. Makineleşme olanağı olan tüm üretim işlemlerinde otomasyona geçiş eğilimi artmaktadır. Otomasyon, CAD, CAM sistemleri imalat maliyetleri ile yakından ilişkili olduğu için sektör firmaları bu konuyu rekabet güçlerini geliştirmek açısından önemsemektedirler.

### B- FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ

Küçük üretici ve satıcılar ise farklılaşmaya yönelmeli. Tasarım yönlerini öne çıkarıp, aradan sıyrılabilirler.

Sektör firmaları rekabet stratejilerini geliştirirken farklılaşma stratejisiyle ilgili konulara önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu görüşleri aşağıdaki maddelere yüksek önem atfederek yapmışlardır.

“Yeni ürün geliştirme ve tasarım faaliyetleri” Sektörün yapısı gereği yenilikçilik, yeni ürün ve tasarım önemli bir faktördür. Firma hayatının devam etmesi bu sektörde firmaların ürün tasarımı ve geliştirmelerde moda ve genel trendlere uygun özgün formlarda gerçekleştirilmesine bağlıdır.

“Ürün çeşitliliği” Firmalar ürün çeşitliliği sağlayarak müşterilerin farklı ihtiyaçlarını bir arada karşılamak yoluyla müşteri başına daha fazla satış hacmi yakalamak gerektiğini düşünmektedirler. Bölgenin ürün ve çeşit zenginliği göz önünde bulundurulduğunda bu stratejik tercih rekabetçi bir yapı ve dinamiğin sonucudur.

“İşletmenin sektördeki itibarını geliştirme faaliyetleri” Firmaların uzun dönem varlık ve karlılığında sektörde kazandığı itibarını korumak ve geliştirmek yönde bir politikayı önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu konuda bölgenin uzun dönemdeki ticari deneyimi ve bilgi birikimi bir sanayi ve ticaret kültürü olarak işletmecilere yansımıştır. Bu düşünce ve anlayışın geliştirilerek ortak bir davranış ve kültür geliştirilmesi faydalı olacaktır. Esnaf işletmelerinde ahilik geleneğine dayalı yeni arayışlar devam etmektedir. Bu konudaki kültürel canlılığın geliştirilmesi ve devam ettirilmesi el emeğine dayalı Ankara mobilya sanayi için önem taşımaktadır.

“Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikçi uygulamalar” Siteler semtinde kümelenen mobilya imalatçıları Türkiye mobilya piyasasındaki pazarlama teknik ve yöntemlerini de yakından izlemektedirler. Bu konunun önemli olduğunun bilincindedirler. Firma ölçükleri ve mali kaynakları geliştirildiği takdirde işletmelerin pazarlama anlayışlarını hızlıca revize edebilecekleri anlaşılmaktadır.

### C- ODAKLANMA STRATEJİSİ

Pazar paylarını artırmak için marka çeşitlendirmesine giden şirketlerin, konumlandırma ve kimlik gibi konular üzerinde dikkatle durmaları gerekmektedir. Bu saptamaların iyi yapılmadığı durumlarda, hedeflenen sonuçlara ulaşamıyor. Böylece de ikinci marka için yapılan harcamalar da boşa gitmiş oluyor.

Şirketlerin yeni marka yaratırken fiyat, dağıtım kanalı ve promosyon gibi öğelerini de değiştirmeleri gerekmektedir. Sonuçta bu çabalar yeni bir marka yaratma çabalarıdır. Üretime de bu yönde yeni bir kimlik kazandırılması gerekmektedir.

Pazarda başarılı olmak amacıyla firma kaynakları etkin ve verimli kullanılması, bunun için de odaklanma (fokus) stratejileri geliştirilmiştir. Belirli bir ürün grubuna, belirli bir Pazar bölümüne, belirli bir müşteri grubuna, belirli bir ürün çeşidine yönelerek tercihlerin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilen odaklanma stratejisinin önemi firmalar tarafından vurgulanmıştır.

“Belirli ürün çeşidinde uzmanlaşma” firma ölçük ve kaynakları gereği küçük imalatçılar belirli ürün gruplarına yönelmeleri gerekir. Çeşitleme yapabilmek için firmalar arası işbirliğine yönelerek odaklanmanın dezavantajlarından korunma olanağı vardır.

“Sadece belirli bir coğrafi pazara odaklanma” Firmaların üretim kapasiteleri, pazarlama olanakları yerel pazarlara yönelik faaliyet göstermeleri sonucunu doğurmuştur. Pazar geliştirme çabalarının sonuç vermesi pazarlama olanaklarının geliştirilmesine bağlıdır. Küçük işletmelerde pazarlama faaliyetleri yeterince gelişmemiştir. Bunun sonucu olarak büyüme problemleri baş göstermektedir. Etkin bir pazarlama faaliyeti orta vadede etkili plan ve kaynaklara dayanmalıdır. Bu kaynakları tek tek sağlayamayan KOBİ’ ler güçbirliği yapmalıdırlar.

“Yüksek fiyatlı (lüks) Pazar bölümlerine yönelik faaliyet gösterme” genel karakteristiği itibarıyla emek yoğun bir sanayi olan Ankara mobilya sanayi üretim deneyim ve yeteneklerinin bir sonucu olarak lüks Pazar segmentlerini önemsemektedir. Bu doğru bir stratejik tercihtir. Ancak bunun yerellikten kurtarılması ve etkin bir pazarlama sistemi ile bölgesel ve ulusal pazarlara yönelik göstermesi gerekmektedir. gerçekleştirilmelidir.

**Tablo 3.48:** Firmaların Rekabetçilik Yönelimi

REKABET BOYUTU	SEKTÖR ORTALAMASI
MALİYET	2,87
FARKLILAŞTIRMA	3,14
ODAKLANMA	3,12

Tablo 3.38, mobilya sanayi firmalarının stratejik tercihlerinin netleşmediğini göstermektedir. Bu tercihlerin üçünün de ortalama puanı 3 düzeyinde yani bir kararsızlık puanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bir belirsizlik ve net olarak yönü tayin edilmemiş bir yapısal durumdur. Ankara mobilya sanayindeki firmalar maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinden hangisini seçecekleri konusunda bir kafa karışıklığına sahiptir. Firma kaynaklarını belirli bir stratejik hedefe yönelterek tercihlerini netleştirmek durumundadırlar.

Ankara mobilya sanayi firmaları rekabet yönelimleri ve yetenekleri itibarıyla gruplandırılarak güçbirliği yapmaları sağlandığı takdirde daha başarı şansları artacaktır.

**Tablo 3.59:** Maliyeti Artıran Faktörlerin Sıralaması

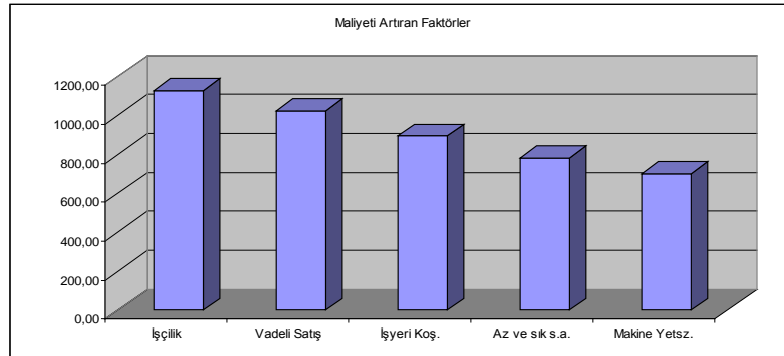
Maliyeti artıran faktörler	Önem Puanı
İşçilik giderleri	1129,00
Vadeli satınalma	1023,00
İşyeri koşulları	894,00
Az ve sık satınalma	782,00
Makine yetersizliği	703,00

Tablo 3.39'de görüleceği üzere imalatçılar birinci düzeyde işçiliği maliyet etkeni olarak görmektedirler. İkinci derecede vadeli satınalma veya vade farkları öne çıkmaktadır. Üçüncü sırada işyeri koşulları, dördüncü az ve sık satınalma, beşinci sırada makine yetersizliği maliyet etkeni olarak görülmektedir. Sıralamada ilk üç sırada yer alan maliyet bileşenleri işçilik, vade farkları ve işyeri koşullarıdır.

İşçilik giderlerinin öne çıkmasının nedeni kapasite kullanım oranlarının düşük olması olabilir. Firmalar kapasite kullanım oranlarını geliştirdiklerinde işçilik giderlerinin imalat maliyetleri içerisindeki payı azalacaktır.

Vadeli satınalma işletme sermayesi yetersizliğinden kaynaklanan bir sorundur. Bu maliyet kaleminin azaltılması firmaların yönetim etkinliğine ulaşmaları ile mümkün olabilir.

Yönetim etkinliği küçük işletmelerde önemli bir sorundur. Ölçek probleminde kaynaklanan işlevsel boşlukları gidermenin önemli çözüm yollarından birisi grup terapi veya kümelenme gibi işbirliği modellerinin geliştirilmesidir.



**Şekil 3.32:** Ankara Mobilya Sanayinde Maliyeti Artıran Etmenler

İşyeri koşulları Ankara mobilya sanayinde atölye tipi imalatta önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu konuda çözüm geliştirmek için meslek örgütleri çaba göstermektedir. Çözümün tarafı olarak işletmeler de gerekli girişimlerde bulunmalı ve çözüm odaklı arayışlara etkin katılım sağlamalıdır.

### 3.5. Araştırma Çıktısı Olarak Önerilen Firma Karnesinin Tanıtılması

Çalışmanın en önemli sonuçlarından birisi sektör ve firmanın karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği firma karnesidir. Firma karnesinde rekabetçiliğin beş boyutunda, sektörün gücü, firmanın gücü, firmanın sektöre kıyasla durumu bilgileri yer almaktadır.

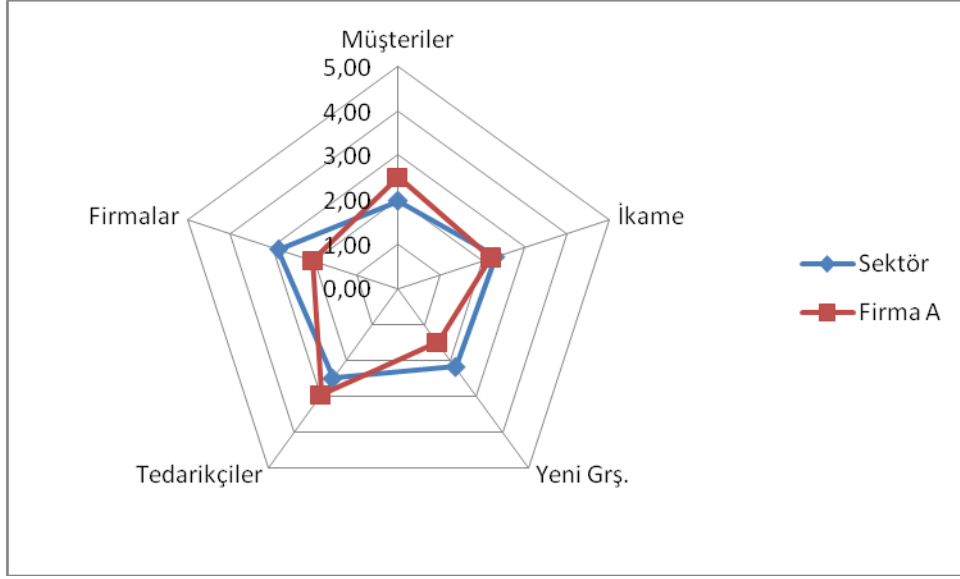
Örnek tablo için; müşteriler boyutunda, sektörün gücü (ortalama) 1,98 firmanın gücü (ortalama) 2,50 olarak tespit edilmiştir. Sektörün genel durumu göz önüne alındığında 1,90 ile 2,05 arasında çıkan güç değerleri sektör ile aynı seviyede güç düzeyini göstermektedir. Bu aralığın altında çıkan değerler firmanın bu boyutta yeteri kadar güçlü olmadığını (sektöre kıyasla), üstünde çıkan değerler ise yine sektöre kıyasla durumunun iyi olduğunu göstermektedir. Bu tabloya göre firma müşteriler ve tedarikçiler boyutlarında sektöre göre daha iyi konumdadır. Aynı düşünce ile ikame ürünlerde sektör ile aynı durumda, yeni girişimciler ve firmalar arası rekabet boyutlarında ise sektöre göre güçsüz konumdadır. Bu boyutlarda kendisini geliştirmesi (öncelikle) gerekmektedir.

Firmanın rekabetçilik yönelimi karnesinde ise maliyet, farklılaştırma ve odaklanma boyutları ile ilgili analizler yer almaktadır. Bu boyutlar firmanın rekabetçik yönelimini göstermektedir. Firma yönelim olarak farklılaştırma boyutunda sektörün gerisinde odaklanmada ise sektörün ilerisinde yer almaktadır. Maliyet boyutunda ise sektörle aynı konumdadır.

**Tablo 3.40: (X) Firmasının Rekabetçilik Analizi Sonucu**

REKABET BOYUTU	FİRMA DEĞERLERİ	SEKTÖR ORTALAMASI	NORMAL DEĞERLER	FİRMANIN DURUMU
MÜŞTERİLER	2,50	1,97	1,90-2,05	YEŞİL
İKAME ÜRÜNLER	2,20	2,29	2,17-2,41	SARI
YENİ GİRİŞİMCİLER	1,50	2,17	2,07-2,27	KIRMIZI
TEDARİKÇİLER	2,97	2,52	2,43-2,62	YEŞİL
FİRMALAR ARASI REKABET	2,02	2,85	2,74-2,95	KIRMIZI

SEKTÖR REKABETÇİLİK PUANI	2,45
FİRMA REKABETÇİLİK PUANI	2,23
DURUM	NEGATİF

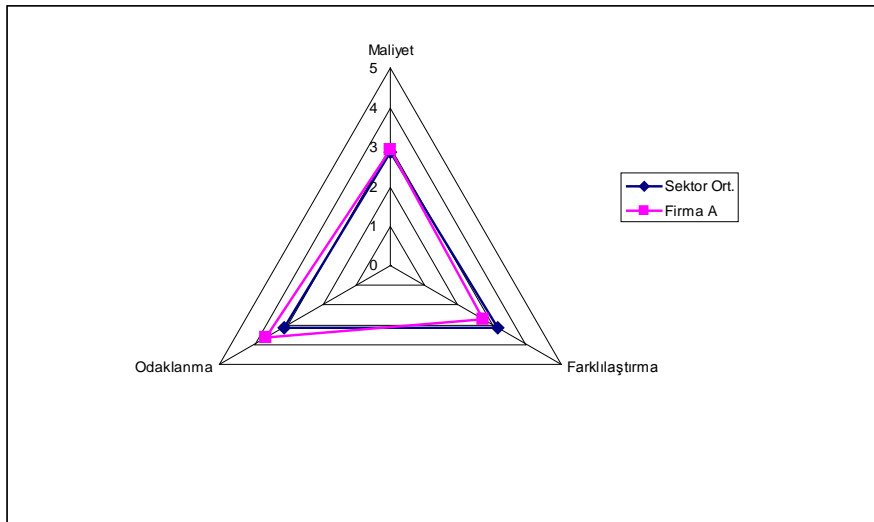


**Şekil 3.13:** Sektör Puanlarına Göre Firma Karnesi Grafiği

NOT: Değerlendirmeler 5 puan üzerinden yapılmaktadır.

**Tablo 3.41:** (X) Firmasının Rekabetçilik Yönelimi

REKABET BOYUTU	FİRMA DEĞERLERİ	SEKTÖR ORTALAMASI	NORMAL DEĞERLER	FİRMANIN DURUMU
MALİYET	2,93	2,87	2,79 - 2,95	SARI
FARKLILAŞTIRMA	2,72	3,14	3,06 - 3,21	KIRMIZI
ODAKLANMA	3,65	3,12	3,05 - 3,19	YEŞİL



**Şekil 3.14:** Firmaların Tercih Ettikleri Rekabet Stratejileri Grafiği

NOT: Değerlendirmeler 5 puan üzerinden yapılmaktadır.



### 3.6. Web Tabanlı Rekabet Analizi Yazılımı Algoritması ve Veri Tabanı Arayüzü Tasarımı





#### 3.6.1. Rekabet Analizi Yazılımı, Veri Tabanı Arayüzü Tasarımı

The image shows a web browser window displaying the login page for the 'Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi'. The browser's address bar shows 'Gazi University'. The page header includes the title 'Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi' and four logos: Ankara Kalkınma Ajansı, ato, Gazi Üniversitesi (founded 1926), and DPT (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı). The main content area contains a login form with the following elements:

- 'Kullanıcı Adı:' label followed by a text input field.
- 'Şifre:' label followed by a password input field.
- 'Giriş' button.
- 'Şifre Hatırlatma' link.

Şekil 3.15.: Sisteme Giriş Sayfası

**Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi**

### İŞLETME BİLGİLERİ

İşletmenin Ticaret Unvanı:

Bağlı Olduğu Meslek Örgütü:  ATO  ASO  Esnaf Odası:

Adresi:

Telefon:

E-posta:

Web Adresi:

İşletmenin Kuruluş Tarihi:

İşletmenin Çalışan Sayısı:

Faaliyet Gösterdiği İş Kolu:

İşletmenin Ürünleri:

İşletme sahibi/yöneticisinin meslekteki çalışma yılı:

Kaç bayilik sözleşmeniz var?

İşletmenin mağazası var mı?  Evet  Hayır

Toplam işyeri alanı (m2):

Sahip olduğunuz kalite belgeleri (birden fazla seçilebilir):  İmalathane  Mağaza  TSE  ISO

İmalathaneniz kira mı mülk mü?  Kira  Mülk  Aile Fertlerinden Birisine Ait

Mağazanız kira mı mülk mü?  Kira  Mülk  Aile Fertlerinden Birisine Ait

Müşteri grubunuz kimlerdir? (birden fazla seçilebilir)  Mağazacılar  Toptancılar  Tüketiciler  İhracatçılar  Üreticiler  Diğer

Sektör değiştirmeyi düşünüyor musunuz?  Evet  Hayır

Geçen Yıl	İki Yıl Önce	Üç Yıl Önce
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Son üç yıldaki satış cirolarınız (Yıllık Toplam)

Ortalama kar marjınızı % olarak belirtiniz

Son üç yılda Ar-Ge harcaması yaptysanız tutarını belirtiniz

Tahmini ortalama yıllık kapasite kullanım oranınız (%)

İhracatın toplam satışlarınız içerisindeki payı % kaçtır?

NACE Kodu:

İşletme sahibi veya yöneticisinin eğitim durumu

1. A Sektörü

1. A Sektörü

2. B Sektörü

3. C Sektörü

---

İlkokul

İlkokul

Ortaokul

İlköğretim

Lise

Meslek Lisesi

Meslek Yüksek Okulu

Lisans

Lisans Üstü

Şekil 3.16: Firma Bilgileri Sayfası

**Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi**





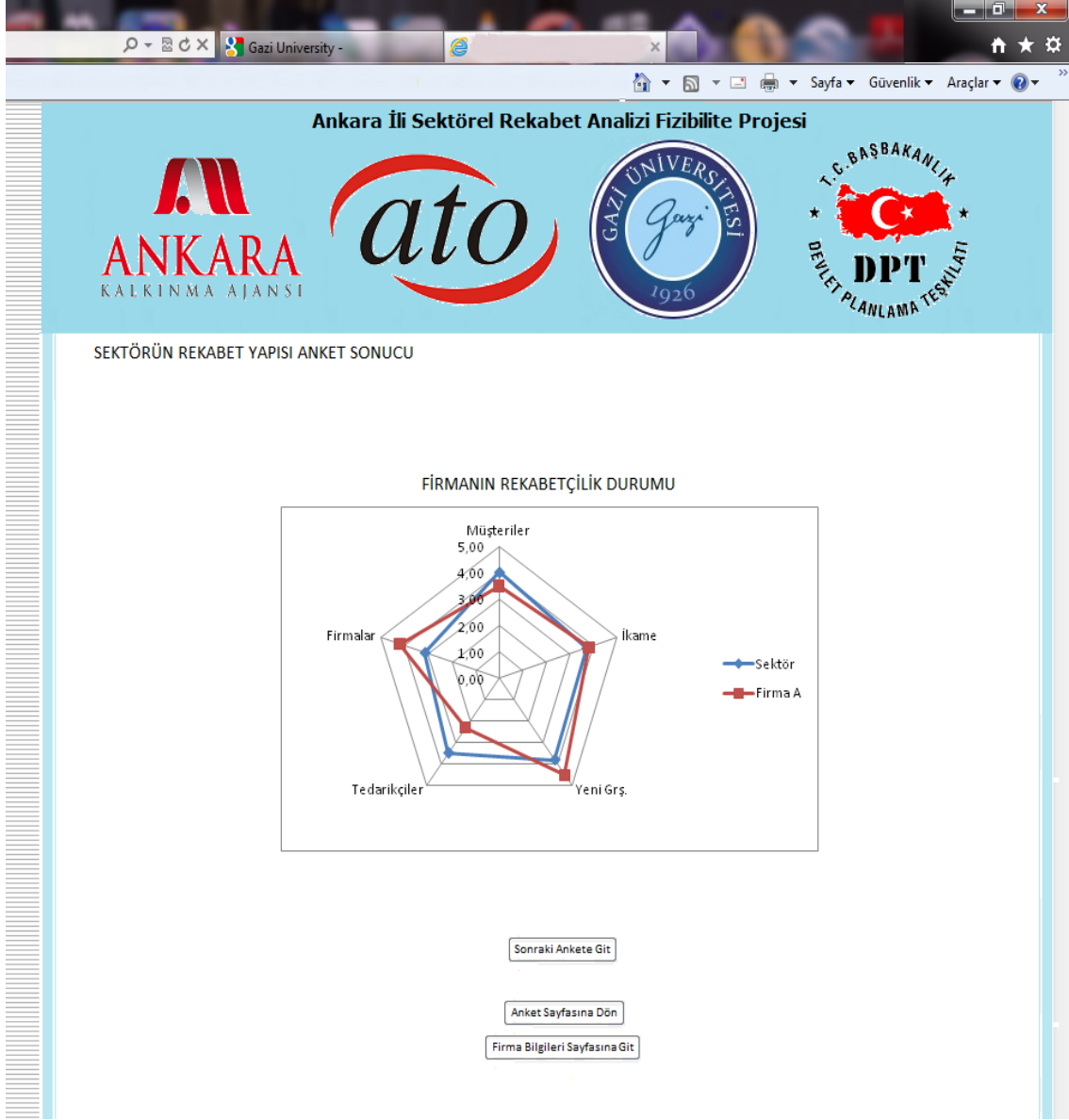

**SEKTÖRÜN REKABET YAPISI İLE İLGİLİ SORULAR**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>B1- MÜŞTERİLER</b>					
1. Müşteriler satın alma yaptıkları firmaları çok rahatlıkla değiştirmektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Müşterilerin fiyat pazarlığı yapma gücü yüksektir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Müşteriler daha yüksek kalite talep etme gücüne sahiptir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Müşteriler satış sonrası daha çok hizmet talep etme gücüne sahiptir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
<b>B2- İKAME ÜRÜNLER</b>					
1. Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeler sektörümüzdeki karlılığı düşürmektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeler iş hacimimizi azaltmaktadır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
<b>B3- YENİ GİRİŞİMCİLER</b>					
1. Tedarikçiler sektöre girerek bize rakip olmaktadır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Sektöre rakip olarak yabancı firmaların girmesi firmaları olumsuz etkilemektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Alışveriş merkezlerinin yaygınlaşması sektörü olumsuz etkilemektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Perakendeci zincir mağazalarının artması sektörü olumsuz etkilemektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
<b>B4- TEDARİKÇİLER</b>					
1. Tedarikçilerin fiyat ve ödeme koşulları birbirine benzemektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Tedarikçilerin kalite, satış ve servis koşulları birbirine benzemektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Tedarikçiler yeni müşteri için fiyat ve ödeme koşullarından tavizler vermektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Sektörün büyüme gelişme dönemlerinde tedarikçiler fiyat artırmak istememektedir	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
<b>B5- FİRMALAR ARASI REKABET</b>					
1. Sektördeki işletmeler markalaşmışlardır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Sektördeki işletmeler yoğun reklam kampanyaları düzenlemektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Sektörümüzde teknolojik yenilikler takip edilmektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Sektörümüzde Ar-Ge çalışmaları yoğundur.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

[Anketi Değerlendir](#)

[Firma Bilgileri Sayfasına Git](#)

Şekil 3.17: Rekabet Analizi ile İlgili Anket Soruları



Şekil 3.18: Rekabet Analizi Anketi Sonucu Örnek Değerlendirme Tablosu

**Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Fizibilite Projesi**






**FİRMA KAYNAKLARI İLE İLGİLİ SORULAR**

Rakiplerinize kıyasladığınızda; aşağıdaki rekabet yöntemlerine göre işletmenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Rakiplere Göre Daha Az	Rakiplerden Az	Rakiplere Eşdeğer	Rakiplerden Yüksek	Rakiplerden Daha Yüksek
1. Yeni ürün geliştirme ve tasarım faaliyetleri	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Ürün çeşitliliği	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetleri	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Personelin beceri, deneyim ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5. Üretim, ürün kalite kontrolünde titiz ve dikkatli çalışmalar	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6. Marka ve kurumsal kimlik oluşturma çabaları	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7. Reklam harcamaları	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8. Rakip ürünlere göre özgün ve benzersiz ürünlerin üretimine yönelme	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9. İşletmenin sektördeki itibarını geliştirme faaliyetleri	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
10. Üretim sürecinde yenilikçilik (Teknoloji)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11. Yüksek fiyatlı (lüks) pazar bölümlerine yönelik faaliyet gösterme	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikçi uygulamalar	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

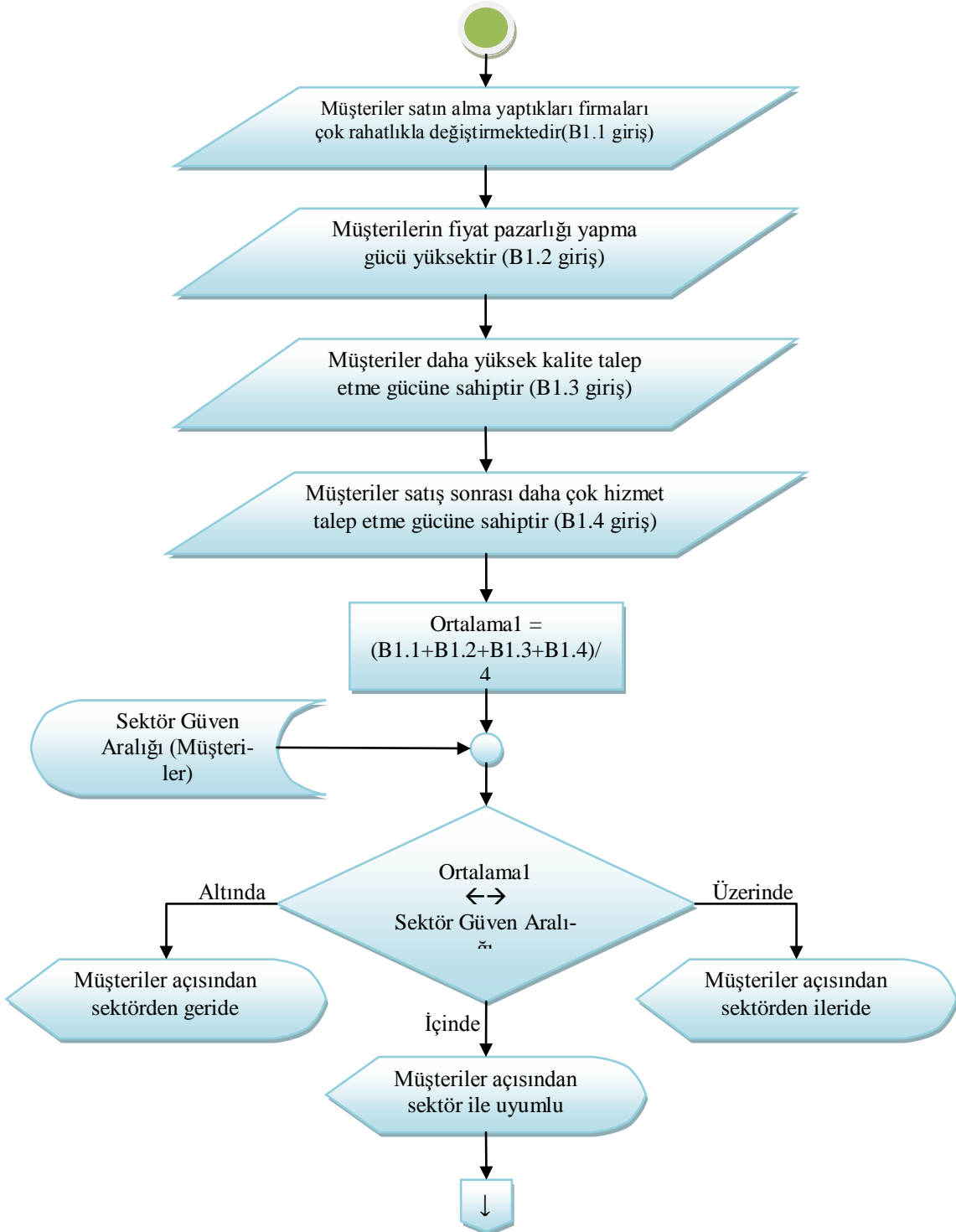
[Anketi Değerlendir](#)

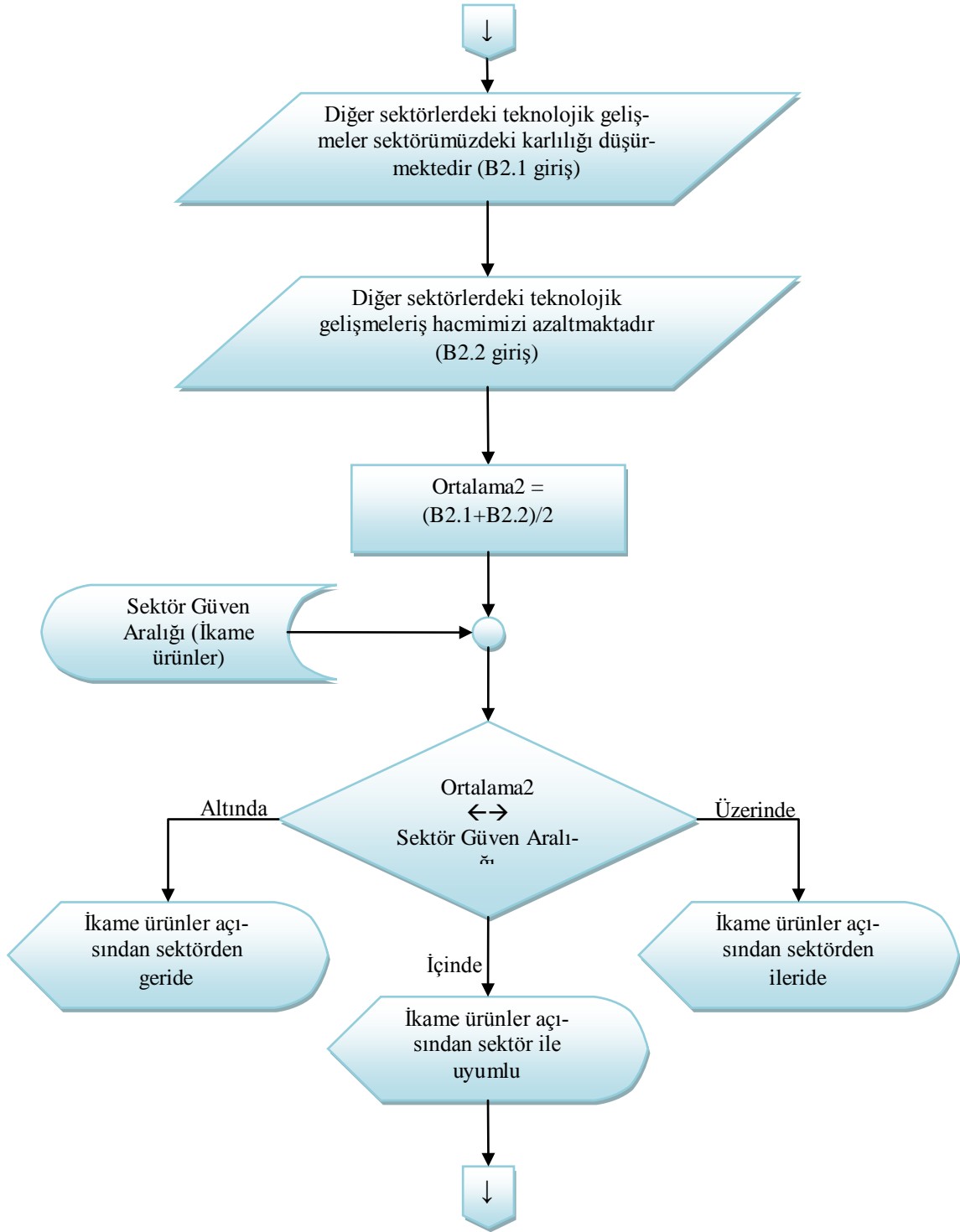
[Önceki Anket \(B\) Sonuçları Sayfasına Dön](#)

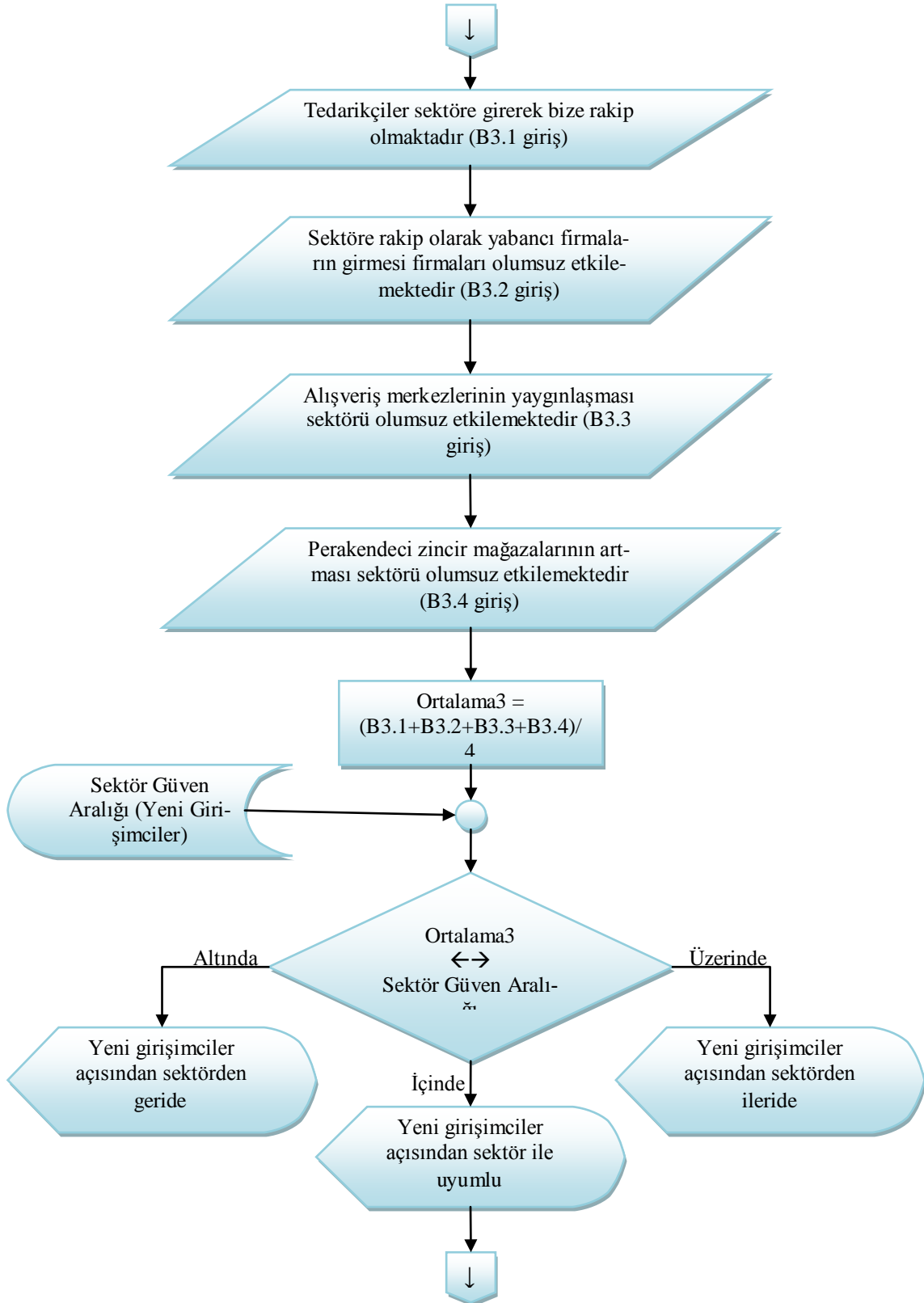
[Firma Bilgileri Sayfasına Git](#)

Şekil 3.19: Firma Eğilimi Anketi Sayfası

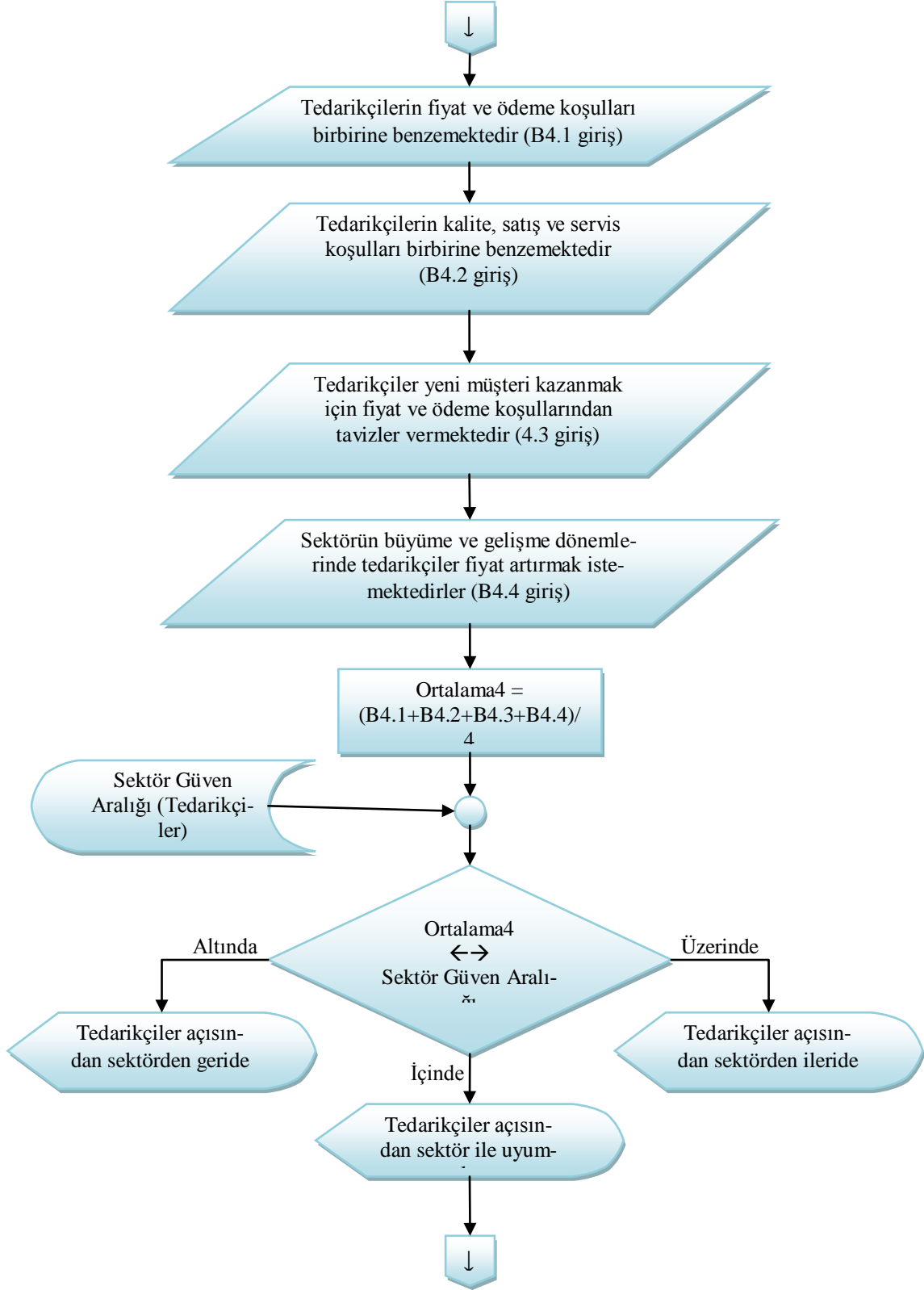
### 3.6.2. Firma Bazlı Rekabetçilik Analizi Algoritması Akış Şeması

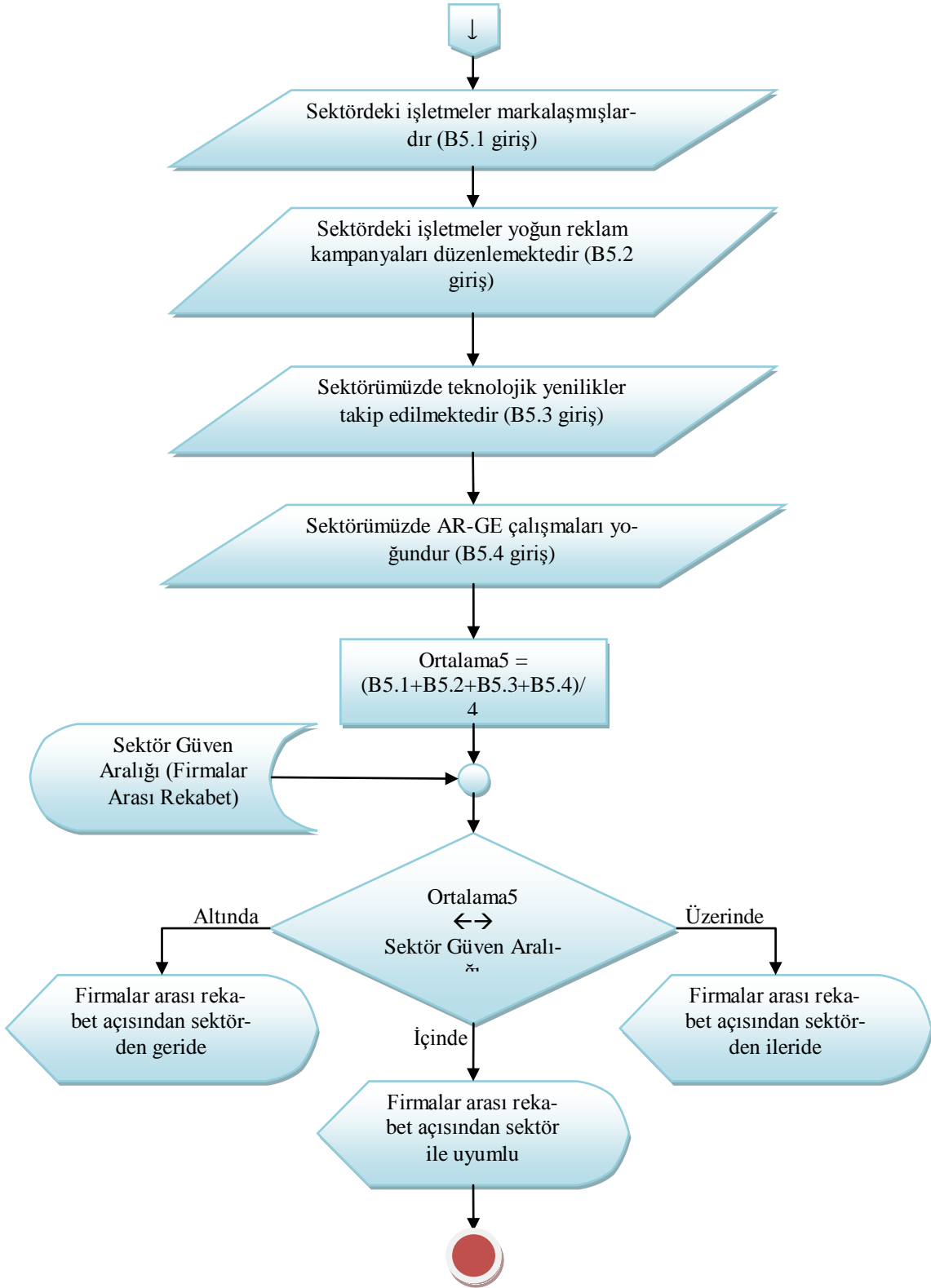






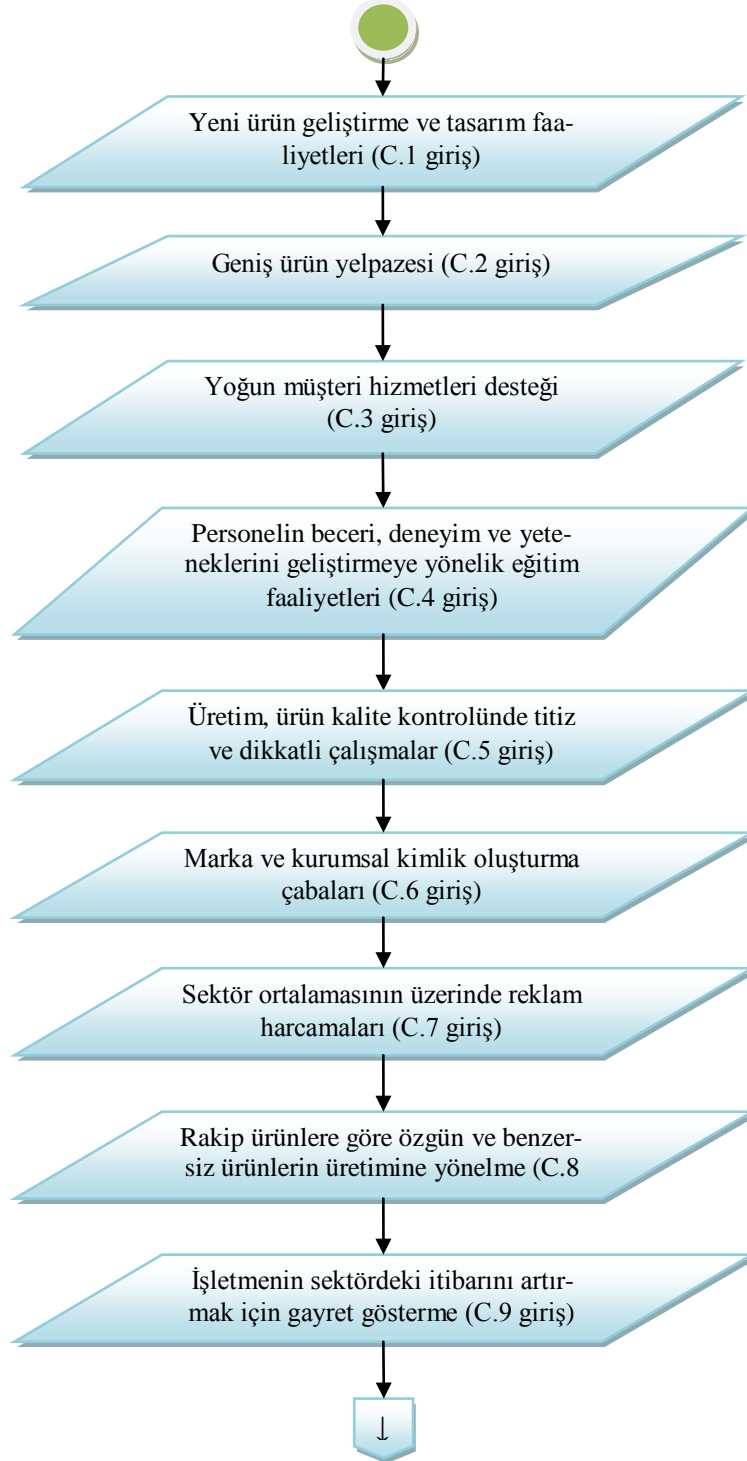


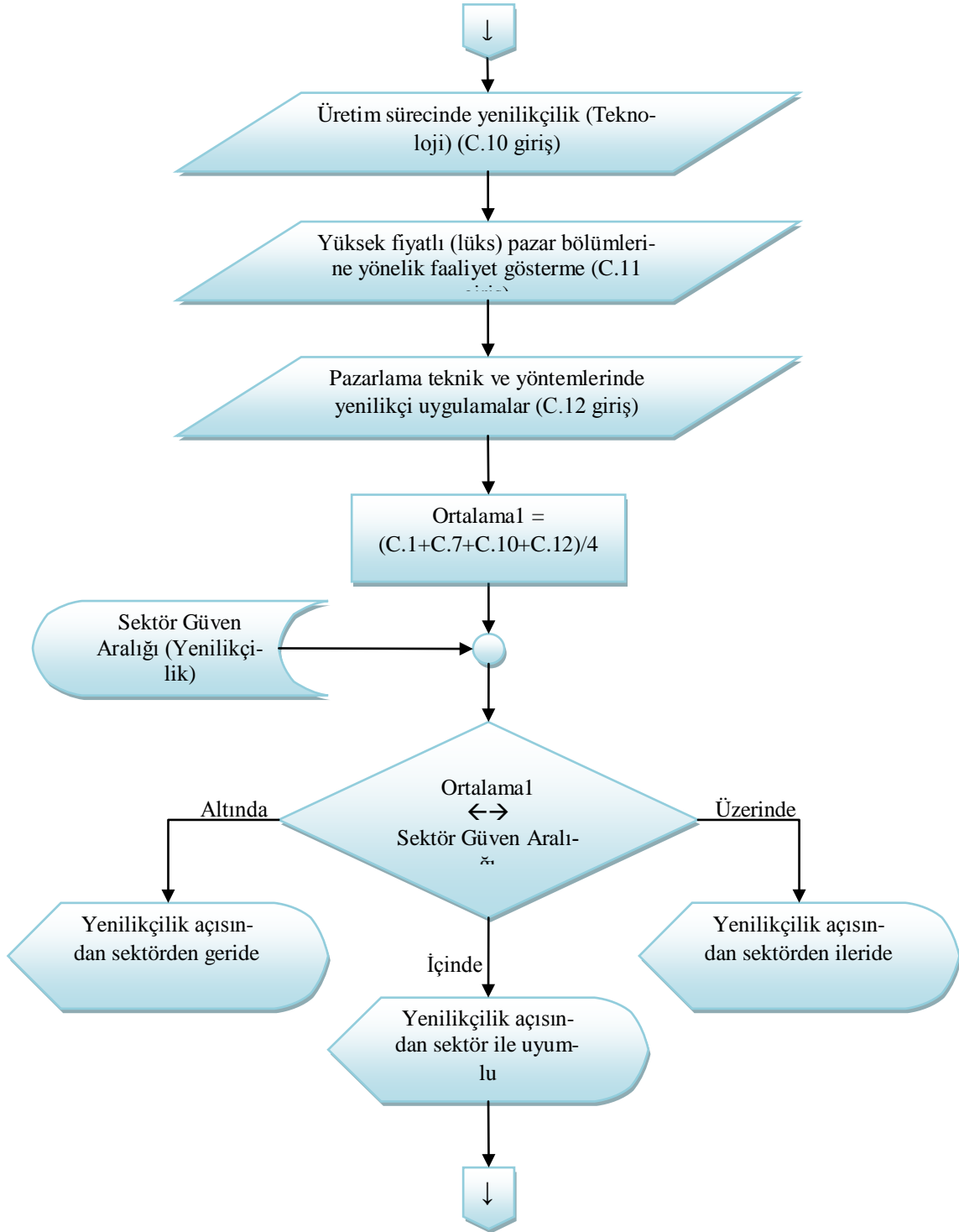


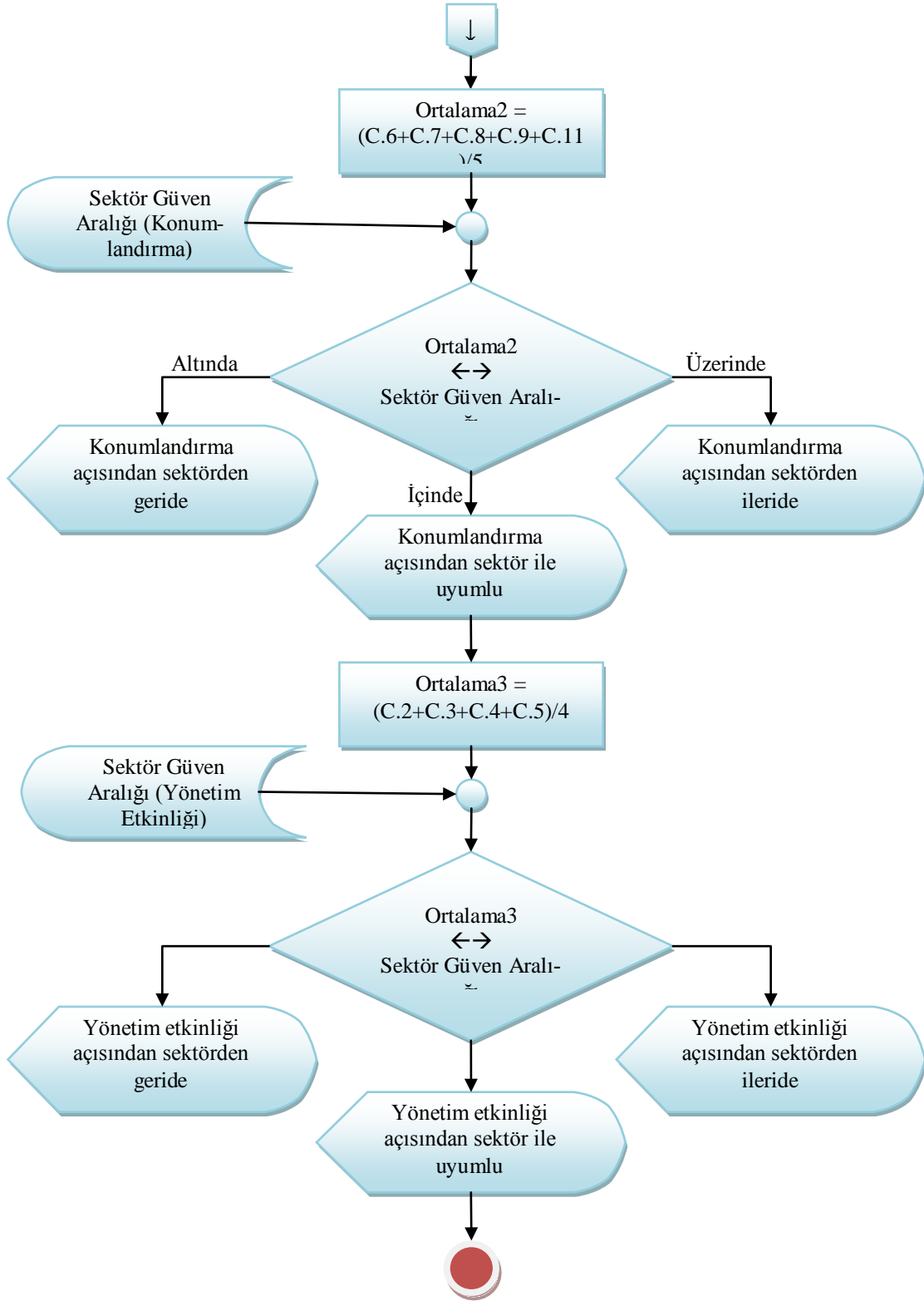


Şekil 3.20: Rekabet Analizi Algoritması Akış Şeması

## 3.6.3. Firma Eğilim Analizi Algoritması Akış Şeması







Şekil 3.21.: Firma Eğilim Analiz Algoritması Akış Şeması

Şekil 3.15 ile verilen giriş sayfasında kullanıcı kendisine verilen /kendi belirlediği kullanıcı adı ve şifresi ile sisteme giriş yapabilecektir. Sisteme girdikten sonra gelecek olan firma bilgileri sayfası Şekil 3.16'da gösterilmektedir. Kullanıcı firması ile ilgili bilgileri burada doldurduktan sonra kayıt edebilecek, dilerse anket sorularını doldurmak üzere sonraki sayfaya geçebilecektir. Firma bilgileri daha önceden doldurulmuş ise kullanıcı giriş yaptıktan sonra bu bilgileri görebilecektir. Dilediğinde bilgileri güncelleyerek firmanın son durumunu veri tabanında saklayabilecektir.

Firmanın sektördeki rekabetçilik durumunu Porter'ın beş güç modeline göre belirlemek üzere kullanıcı Şekil 3.17 ile verilen sayfadaki anket bilgilerini doldurabilecektir. Firmanın sözkonusu anket bilgileri daha önce veri tabanına girilmiş ise yeni girilen bilgiler sistem izin vermediği sürece veri tabanına aktarılmayacak, ancak o anda girilen bilgiler doğrultusunda anket değerlendirmesi sonraki sayfada yapılarak firmanın rekabetçilik durumu Şekil 4'te gösterildiği gibi görsel ve sayısal olarak ortaya konulacaktır. Burada müşteriler için dört, ikame ürünleri için iki, yeni girişimciler, tedarikçiler ve firmalar arası rekabet için dörder soru değerlendirilmekte ve her güç ile ilgili soruların ortalaması alınarak firmanın rekabetçilik durumu sektör durumu ile kıyaslanarak ortaya konulmaktadır. İlgili algoritmanın akış şeması Şekil 3.20 ile verilmiştir. Algoritma girişleri Şekil 3.17'te verilen sayfada da gösterildiği gibi en düşüğü 1, en yükseği 5 olmak üzere beş farklı faktör seviyesi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Rekabet analizinde kullanılan anket bilgileri yıllık olarak düşünülen belirli bir dönem için güncellenebilecektir. Böylece ilgili veri tabanı güncel tutulacak ve böylece her dönemin verilerini diğer dönemler ile kıyaslama imkanı da olacaktır.

Firmanın yenilikçilik, konumlandırma ve yönetim etkinliği açısından sektöre göre eğilimi ise Şekil 3.19 ile verilen bir sonraki anket sayfasındaki bilgiler doldurularak değerlendirilebilecektir. Akış şeması Şekil 3.21'de verilen algoritma kapsamında yenilikçilik ile ilgili değerlendirmede 1, 7, 10 ve 12 numaralı sorular, konumlandırma ile ilgili değerlendirmede 6, 7, 8, 9 ve 11 numaralı sorular ve yönetim etkinliği ile ilgili değerlendirmede 2, 3, 4 ve 5 numaralı sorular ele alınmaktadır. Bu algoritma da girişler beş farklı düzeyde gerçekleştirilecektir. Sayfa sonunda verilen anket değerlendirme butonu tıklandığında bu üç faktör açısından firmanın eğilimi bir önceki ankette olduğu gibi görsel ve sayısal olarak ortaya konulabilecektir. Yine bir önceki ankette olduğu gibi söz konusu yılın anket verileri veri tabanında kayıtlı ise tekrar doldurulan anket bilgileri veri tabanına aktarılmayacak, ancak firma yetkilisi firmanın ilgili faktörler açısından durumunu sonraki sayfada görebilecektir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ FİZİBİLİTE RAPORU





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ FİZİBİLİTE RAPORU

## 4.1. Ankara İli Sektörel Rekabet Analizi Projesi İçin Önerilen Araştırma Metodolojisi

Bu fizibilite raporu ile planlanan sektörel rekabet gücü analiz projesinde, Ankara ilinde faaliyet gösteren sektörlerden seçilmiş 10 sektörün rekabet analizi yapılacağı öngörülmüştür. Sektör sayısı sınırlamasında projenin gerçekleştirilebilir olması koşulu rol oynamıştır.

Analiz yapılacak sektör seçiminde işletme sayısı, ekonomik büyüklük, gelişme potansiyeli, ihracat potansiyeli, istihdam hacmi gibi etkenler göz önünde bulundurulacaktır.

Araştırmada seçilen sektörlerde yapılacak örneklem belirlemede yaklaşık 4000 anket uygulanması planlanmaktadır.

Araştırmanın zaman ve iş planlamasına göre uygulanacak metodoloji aşağıda açıklanmıştır.

1. **Önceki Araştırmalarla İlgili Literatür İncelemesi ve Not Alma :** Projenin bu aşamasında fizibilite raporunda önerilen rekabet gücü analiz yöntemleri gözden geçirilerek gerekli revizyonlar yapılacaktır.
2. **Anket Formunun Hazırlanması:** Bu aşamada fizibilite raporunda önerilen anket formunda geliştirme ihtiyaçları belirlenerek gerekli düzenleme, ekleme ve çıkarmalar yapılacaktır.
3. **Sektör Analiz Rapor Formatının Geliştirilmesi:** Ankara ilindeki sektörlerin rekabet gücü analizinde sektör analistlerinin kullanacağı analiz yöntemleri, araçları, kapsam ve sınırlılıklar belirlenecektir. Rapor çerçevesi standart bir formatta tasarlanacak, böylece analistler ve sektörler arasında bir standardizasyon sağlanacaktır.
4. **Anket Uygulama:** Geliştirilen anket formunun ilgili sektörlerde faaliyet gösteren firmalar arasından belirlenen örnekleme uygulanacaktır. Bu aşamada anketör eğitimi, ve anket planlaması faaliyetleri yerine getirilecektir.
5. **Veri Girişi:** Yapılan anketler kontrol edilerek anket sürecine paralel olarak bilgisayar ortamına girilecektir.
6. **İstatistik Veri Kontrol:** Yapılan anketler istatistik uzmanı tarafından kontrol edilerek kalite testinden geçirilecektir.
7. **İstatistik Analiz Ve Düzenleme:** Veri girişi aşamasını takip eden gün iş önceden belirlenen analiz tekniklerine göre istatistik analize başlanacaktır. Analiz sonuçları standart bir formatta sektör analistlerine teslim edilecektir. Bu aşamada sektör analistleri yapılan istatistik analizler konusunda düzenlenecek bir seminer yoluyla açık bir şekilde bilgilendirilecektir.
8. **Sektör Analiz Raporlarının Hazırlanması:** Sektör analistlerine araştırma metodolojisi, araştırmada etkili yöntemler, başlıca literatür ve sektörel bilgi kaynakları hakkında eğitim verilecektir. Analistler kendilerine teslim edile rapor formlarına riayet ederek analiz ve rapor yazımını gerçekleştirilecektir. Sektör analistlerinin araştırma aşamasında planlanan

sektör odak grup toplantılarına katılımı sağlanarak analizlerini test etme olanağı sağlanacaktır.

9. **Sektör Analiz Raporlarının Kontrol Ve İncelemesi:** Proje akademik koordinatörü ve işletme bilim uzmanları sektör analistlerinin teslim ettiği analiz raporlarını planlanan standartlar, geçerlilik, güncellik gibi kriterler açısından değerlendirecektir.
10. **Sektör Analiz Raporlarının Birleştirilmesi Ve Genel Değerlendirme:** Proje akademik danışmanı koordinatörlüğünde işletme bilim uzmanları ve istatistik uzmanının katılımıyla analistlerin teslim ettiği raporlar birleştirilerek yayına hazır hale getirilecektir.
11. **Sektörel Rekabet Analiz Raporunun Yayınlanması:** Tamamlanan rapor 500 adet basılmak üzere matbaaya teslim edilecektir.
12. **Sektörel Odak Grup Görüşmeleri:** Seçilen sektörleri temsil kabiliyeti olan üyelerin katılımıyla projenin 17. Haftasında başlayıp 28 haftasında tamamlanmak üzere 10 adet odak grup toplantısı yapılacaktır. Odak grup toplantılarında sektörün rekabet gücü ile ilgili değerlendirmeler yapılacaktır. Bu kapsamda önceki araştırma ve analizlerdeki metod ve sonuçlar göz önünde tutulacaktır.
13. **Yazılım Ve Bilişim Sisteminin Sisteminin Planlanması:** Proje yazılım danışmanı fizibilite raporunda öngörülen çerçeveden hareketle rekabet analizi yazılım ve veri tabanı altyapısını planlayarak uygulamaya geçirecektir.
14. **Yazılımın Gerçekleştirilmesi Ve Test Edilmesi:** Proje yazılım danışmanı ve kıdemli yazılım mühendisinden oluşturulacak ekip web tabanlı rekabet analizi yazılımını geliştirerek, testlerini tamamlayıp proje sonuna kadar uygulamaya geçireceklerdir.
15. **İstatistik Analiz Metodolojisinin Geliştirilmesi:** Proje istatistik uzmanı proje süresince fizibilitede denenen analiz yöntemlerini baz alarak standart bir analiz metodolojisi üzerinde çalışacaktır. Bu kapsamda yazılım danışmanı ile koordineli olarak yazılımın çıktıları ve akış şemalarının revizyonuna katkı verecektir.
16. **İstatistik Danışmanlık:** İstatistik uzmanı proje analizini takip eden dönemde sektör analistlerine, yazılım ekibine, akademik koordinatör liderliğinde çalışan işletme uzmanlarına istatistik analiz metodolojisinin anlaşılması ve nihai rapora yansıtılması konusunda danışmanlık yapacaktır.

## 4.2. Projede Görev Alacak Personel ve Nitelikleri (İnsan Kaynağı İhtiyacı)

### 4.2.1. Proje Koordinatörü Görev Ve Nitelikleri

#### a) Görevleri

Projenin taahhütlerinin zaman planına uygun olarak gerçekleştirmesi, proje ekibinin görevlerini tam, zamanında ve eksiksiz yerine getirmesini denetlemek, proje paydaşlarıyla ilişkileri yönetmek, proje giderlerini denetlemek, bütçe gereklerine göre projenin mali yönetimi, proje adımlarının gerçekleştirilmesinde faaliyetlerin planlanması, ihtiyaç halinde planlarının revizyonundan, proje yazılma ve raporlarının zamanında yazılması ve tesliminden proje destekçisine karşı sorumludur.

**b) Nitelikleri:**

En az Lisans düzeyinde üniversite mezunu benzer projelerin planlanması, denetimi ve yürütülmesi konularında en az 2 yıl deneyimli, iyi düzeyde yabancı dil bilgisi olan adaylar arasından teklif edilir.

**4.2.2. Akademik Koordinatörü Görev Ve Nitelikleri****a) Görevleri**

Projenin akademik normlara uygun ve iş hayatının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sonuçlandırılmasında, bilimsel çerçevenin geliştirilmesi ve iş hayatına uyarlanması faaliyetlerin koordine eder. Proje ara ve nihai raporlarının proje gereklerine uygun olarak hazırlanması faaliyetlerini koordine eder.

**b) Nitelikleri:**

Proje çalışma alanında akademik ve sektörel deneyime sahip olmak. İyi düzeyde yabancı dil bilmek. İşletme bölümü öğretim üyesi.

**4.2.3. İşletme Bilim Uzmanı****a) Görevleri**

Sektörel rekabet analizi konularında deneyimli, proje amaçlarına uygun olarak ilgili literatürü inceleyerek projenin sektördeki firmaların beklentilerine uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamak, proje araştırmalarına katılma ve araştırma planlarının geliştirilmesinde proje akademik danışmanı ve proje koordinatörü ile birlikte çalışmak.

**b) Nitelikleri**

İşletme bölümü mezunu, ilgili alanda yüksek lisans yapmış, iyi düzeyde yabancı dil bilen adaylar arasından seçilir.

**4.2.4. İstatistik Uzmanı****a) Görevleri**

Projenin yürütüleceği sektörlerde araştırma planını ve örnekleme hazırlamak, veri toplama ve analiz faaliyetlerini yürütmek, araştırmanın bilimsel yöntemlere uygun olarak gerçekleştirilmesini destekleme görevlerini yürütür.

**b) Nitelikleri**

İstatistik analiz ve araştırma planlama konularında deneyimli adaylar arasından seçilir.

**4.2.5. Proje Sekreteri****a) Görevleri**

Projenin idari teknik yazışma, iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi, projenin alan araştırmalarında sektördeki firmalarla iletişim sağlama görevlerini yerine getirir. Proje

koordinatörü, akademik koordinatör ve diğer proje ekibinin ihtiyaç duyduğu sekreteryaya görevlerini yerine getirir.

**b) Nitelikleri**

Büro yönetimi, halkla ilişkiler alanında e az ön lisans düzeyinde üniversite mezunu, iyi düzeyde bilgisayar bilen benzer işlerde deneyim sahibi adaylar arasından seçilir.

**4.2.6. Sektör Analisti (İşletme ve İktisat):**

**a) Görevleri**

Sektörel rekabet analizi faaliyetlerinde görev aldığı sektörün rekabet analizinin gerçekleştirilmesi, gerekli araştırmaları akademik danışman ve işletme uzmanlarıyla işbirliği içerisinde yapmak, tip sektör analizi formatına uygun olarak ilgili sektör hakkında sektör rekabet gücü analizini hazırlamak.

**b) Nitelikleri:**

Sektör ve araştırma deneyimi olan adaylardan, rapor yazma ve araştırma yapma niteliklerine sahip iyi düzeyde yabancı dil bilen adaylar arasından proje akademik danışmanı tarafından seçilerek görevlendirilir.

**4.2.7. Bilgi Sistemleri Danışmanı**

**a) Görevleri**

Projenin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan yazılım süreçleri ve sistem altyapısını planlanması, hazırlanması ve işletilmesi faaliyetlerini yürütür. Proje yazılım mühendisi ile projede öngörüle yazılımı hazırlar.

**b) Nitelikleri**

Benzer projelerde deneyimli, tercihan lisans üstü derecesine sahip adaylar arasından seçilir.

**4.2.8. Yazılım Mühendisi**

**a) Görevleri**

Proje ihtiyaçlarına uygun olarak planlanan yazılımın üretilmesi ve işleme alınması faaliyetlerinde bilgi sistemleri danışmanı ve diğer proje personeli ile işbirliği içerisinde çalışır.

**b) Nitelikleri**

Benzer yazılım projelerin üretiminde e az üç yıl deneyimli web temelli uygulamalar geliştirebilecek üniversite mezunu adaylar arasından seçilir.

**4.2.9. Veri Giriş Ve Bilgisayar İşletmeni Elemanı**

**a) Görevleri**

Proje araştırmalarıyla toplanan verilerin bilgisayar ortamına girilmesi görevlerini yürütür.

**b) Nitelikleri**

İyi düzeyde bilgisayar bilgisine sahip e az lise diploması olan adaylar arasından seçilir.

**4.2.10. Anket Saha Yöneticisi****a) Görevleri**

İlgili sektörlerden araştırma planları doğrultusunda veri toplamak amacıyla anket organizasyonunu yapmak, anketörlerin performansı ve kalite yönetimi ilkelerine göre çalışmasını koordine etmek, araştırmanın zamanında tamamlanması için gerekli iş planlarını yapmak ve uygulama görevlerini yerine getirir.

**b) Nitelikleri**

Alan araştırması konusunda e az iki yıl deneyim sahibi adaylar arasından seçilir.

**4.2.11. Anketör****a) Görevleri**

Sektörel alan araştırmasını saha yöneticisi nezaretinde istenen kalite ve performans düzeylerinde gerçekleştirmek.

**b) Nitelikleri**

İletişim yetenekleri gelişmiş yüksek okul mezunu iş tecrübesi olan adaylar arasından seçilir.

**4.3. Maliyet Bileşenleri ve Tahmini Bütçe**

PROJE PERSONEL , EKİPMAN VE GİDER KALEMLERİ							
Sıra No:	PROJE PERSONEL , EKİPMAN VE GİDER KALEMLERİ		Kişi Sayısı	Süre (Ay)	MİKTAR (Adet)	Ücret /FİYAT (TL)	TUTAR (TL)
I	PROJE KOORDİNATÖRÜ	YARI ZAMANLI	1	9		5.000	45.000
II	AKADEMİK KOORDİNATÖR	YARI ZAMANLI	1	9		4.500	40.500
III	İŞLETME BİLİM UZMANI	YARI ZAMANLI	2	9		4.000	72.000
IV	İSTATİSTİK UZMANI	YARI ZAMANLI	1	9		4.000	36.000
V	İSTATİSTİK UZMANI	TAM ZAMANLI	1	2		3.000	6.000
VI	PROJE SEKRETERİ	TAM ZAMANLI	2	9		2.500	45.000
VII	SEKTÖR ANALİSTİ (İŞLETME VE İKTİSAT)	YARI ZAMANLI	12	2		3.000	72.000
VIII	YAZILIM DANIŞMANI	YARI ZAMANLI	1	9		4.000	36.000
IX	YAZILIM MÜHENDİSİ	TAM ZAMANLI	1	5		4.000	20.000

X	VERİ GİRİŞİ	TAM ZAMANLI	2	2		2.000	8.000
XI	ANKET SAHA YÖNETİCİSİ	TAM ZAMANLI	2	2		3.000	12.000
XII	ANKETÖR	TAM ZAMANLI	8	2		2.000	32.000
XIII	VERİ GİRİŞİ	TAM ZAMANLI	2	2		2.000	8.000
XIV	ULAŞIM (ARAÇ KİRALAMA ŞÖFÖRLÜ)		1	2		7.000	14.000
15	SEKTÖREL REKABETÇİLİK RAPORU (12 SEKTÖR)			1	500	25	12.500
16	AFİŞ			1	500	3	1.500
17	BROŞÜR			1	10000	1	5.000
18	TANITIM DOSYASI			1	2000	1	2.000
19	GRAFİK TASARIM			1	1	15.000	15.000
20	WEB SİTE TASARIM			1	1	5.000	5.000
21	AÇILIŞ TOPLANTISI KATERİNG VE DÜZENLEME			1	200	30	6.000
22	FİNAL TOPLANTISI KATERİNG VE DÜZENLEME			1	300	30	9.000
23	POSTA VE KARGO GİDERLERİ			1	5000	3	15.000
24	E-RAPOR CD			1	1000	2	2.000
25	TELEFON VE İLETİŞİM GİDERLERİ			9	5	90	4.050
26	BİLGİSAYAR				4	1.250	5.000
27	SUNUCU				1	3.000	3.000
28	SUNUCU YAZILIMI				1	3.000	3.000
29	YAZICI				2	1.000	2.000
30	PROJEKSİYON CİHAZI				2	1.500	3.000
31	KIRTASIYE VE SARF MALZEMESİ				1	10.000	10.000
32	DİĞER GİDERLER						30.000
		YARI ZAMANLI	17				
		TAM ZAMANLI	19				
		TOPLAM	36				<b>579.550</b>

#### 4.4. Faaliyet Takvimi (Gant Şeması)

İş Sıra Sı	Görevler ve Görevliler (Dipnot*)	HAFTA																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	Proje Koordinasyonu - <I>																																				
2	Önceki araştırmalarla ilgili literatür incelemesi ve not alma <II>-<III>																																				
3	Anket formunun hazırlanması <II>-<III>-<IV>																																				
4	Sektör analiz rapor formatının geliştirilmesi <II>-<III>																																				
5	Anket uygulama <IV><V><XI><XII><XIV>																																				
6	Veri girişi <XIII>																																				
7	İstatistik veri kontrol ve analiz <V>																																				
8	İstatistik analiz ve düzenleme <IV>-<V>																																				
9	Sektör analiz raporlarının hazırlanması <VII>																																				
10	Sektör analiz raporlarının kontrol ve incelemesi <II>-<III>																																				
11	Sektör analiz raporlarının birleştirilmesi ve genel değerlendirme <II>-<III>-<IV>																																				
12	Sektörel Rekabet Analiz Raporunun Yayınlanması <II>-<III>																																				
13	Sektörel Odak grup görüşmeleri <II>-<III>-<VII>																																				
14	Yazılım ve bilişim sisteminin sisteminin planlanması <VIII>																																				
15	Yazılımın gerçekleştirilmesi ve test edilmesi <VIII>-<IX>																																				
16	İstatistik analiz metodolojisinin geliştirilmesi <IV>																																				
17	İstatistik danışmanlık <IV>																																				

Tırnak içerisindeki roma rakamları görevlileri temsil etmektedir. I: PROJE KOORDİNATÖRÜ; II: AKADEMİK KOORDİNATÖR; III: İŞLETME BİLİM UZMANI; IV: İSTATİSTİK UZMANI; V: İSTATİSTİK UZMANI; VI: PROJE SEKRETERİ; VII: SEKTÖR ANALİSTİ (İŞLETME VE İKTİSAT); VIII: YAZILIM DANIŞMANI; IX: YAZILIM MÜHENDİSİ; X: VERİ GİRİŞİ; XI: ANKET SAHA YÖNETİCİSİ; XII: ANKETÖR; XIII: VERİ GİRİŞİ; XIV: ULAŞIM (ARAÇ KİRALAMA ŞÖFÖRLÜ)

## SONUÇ

Rekabet analizi etkili karar verme karar verme ve rakiplere karşı sürekli rekabetsel avantaj elde edecek bir strateji geliştirmek için endüstriyi ve rakipleri anlamak amacıyla yapılmaktadır. Üretilen analiz çıktıları gelecek odaklı ve karar vericilere daha iyi rekabetçi stratejiler geliştirmede yardımcı olmalıdır. Rakipleri daha kolay anlamayı sağlamalıdır. Mevcut ve gelecek rakipleri ve bunların plan ve stratejilerini açıklayabilmelidir. Rekabet analizinin temel amacı daha iyi iş sonuçları üretmektir. Rekabet analizinden bu sonuçları ortaya koymak aşağıdaki sebeplerden ötürü son yıllarda rekabetin çok önemli bir yönü haline gelmiştir.

### **Rekabetin Artan Seviyesi**

İlk olarak küreselleşme bir çok pazarda mevcut rekabetin seviyesini artırmıştır. Geçmişte bir işletme pazardaki avantajını doğru zamanda doğru yerde bulunarak koruyabilmekte idi. Coğrafi, fiziksel ve sosyopolitik bariyerler rakipleri kıyıda tutarak bir çoğunun pazardan uzakta kalmasına neden olmuştur. Bu engellerin birçoğu iletişim, ticaret politikası, teknoloji ve taşımadaki büyük gelişmelerin ışığında düşmüş veya da düşmeye devam etmektedir. Bariyerlerin düştüğü anda bu pazarlarda çabucak yeni rakipler ortaya çıkmıştır.

### **Küresel Ekonomi Bilgi Ekonomisidir**

İkinci olarak küresel ekonomi, artan bir şekilde bir bilgi ekonomisi olarak tanımlanmaktadır. Şirketler veri ve bilgi toplamakta fakat genellikle bilgi birikimi ile bilginin aynı olmadığını farkına varamamaktadırlar. İletişim kanallarındaki gelişmelerden dolayı bilgi şimdiye dek görülmedik şekilde büyük oranlarda kolay ulaşılabilir hale gelmiştir. Bu nedenle bilgi artan bir biçimde anlamsızlaşmıştır.

### **Artan Taklitçilik (İmitasyon)**

Üçüncü olarak yeni ekonomide taklit her zamankinden daha kolay hale gelmiştir. Taklitçileri engellemek son derece zordur. Bazı şirketler pazara hızlı giriş yaparak ve ürün geliştirme sürecinin hemen ardında pazara arz ederek rekabet yeteneklerini ortaya koymaktadırlar.

### **Artan Karmaşıklık ve Hız**

Dördüncü olarak artan bir karmaşıklık ve hız söz konusudur.

Son olarak şu hususu belirtmekte fayda vardır. Rekabet analizinin amacı işletmeleri rekabet güçlerini geliştirmelerine yardımcı olacak bir rekabet yönetimi sistemi oluşturmaktır. Bu anlamda rekabet analizi etki bir rekabet gücü yönetimi için bir araçtır. Bu araç etkin bir şekilde kullanılırsa sektördeki yapı da anlaşılacak olacaktır. Rekabet dinamiklerinin iyi bir şekilde analiz edebilen firmalar pazarda başarılı bir pozisyon geliştirebilecektir.



## KAYNAKÇA

- ADA, Erhan; KAZANÇOĞLU, Yiğit; ARACIOĞLU, Burcu; “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç ile Gerçekleştirilmesi”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005,
- AKTAN, C.C.; “Uluslararası Rekabet Gücü”, içinde: Türkiye Dünyanın Neresinde? İzmir: EĞİAD Yayını, 1998.
- ALAN, Sinem; “Mobilya Sektör Raporu”, OAİB, Rapor No: 8, 1998, Ağustos, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C. IX ,S.1, 2007)
- ALKİN, Kerem; BULU, Melih; KAYA, Hüseyin; “İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye’deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:6 Sayı:11 Bahar 2007/2.
- BAYRAMOĞLU, Ali; “REN, Zeynel; DOLU, Rüknullah; “Çinde “Hiper Rekabet Stratejileri”, MÜSİAD Yayınları, 2004, İstanbul.
- BEDİR, Atila; “Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı rekabet Gücü İle Endüstri-İç Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği” DPT, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Müdürlüğü, 2009.
- BULU, Melih: Yüksek Katma Değer Yaratan Sektörler Ve Büyüme Stratejileri (İstanbul'un Rekabetçi Sektörleri), İstanbul : İTO, 2007.
- ÇİVİ, Emin; EROL, İbrahim; İNANLI, Turgay; EROL, Ece; Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2008, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1,
- ÇİVİ, Emin; Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2001, Cilt:8 Sayı:2
- DEMİR, İbrahim “Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri”, Planlama Dergisi Özel Sayı, DPT’ nin Kuruluşunun 42. Yılı.
- DRAKE, Richard I. (Richard Ivan), Sanayide Davranış Bilimleri / Richard Drake ve Peter J. Smith ; Kemal Tosun [ve başkaları]., İstanbul : İstanbul Üniversitesi, 1990.
- EDAM ve Deloitte Türkiye Ortak Yayını, Türkiye İçin Bir Rekabet Endeksi, Şubat, 2009.

- ERASLAN İ. Hakkı; KARATAŞ, Abdülmecit; KAYA, Hüseyin; “Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi” İstanbul Ticaret üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: Sayı: 11 Bahar 2007/2.
- FLEİŞHER, Craig S., Strategic and competitive analysis : methods and techniques for analyzing business competitio, Babette E. Bensoussan., Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall , c2003.
- GRANT, R., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 33 (3): 114- 135.
- Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İşbirliği Kuralları/Harvard Business School; çeviren, İlker Gülfidan., İstanbul: MESS, 2009.
- HOVARDAOĞLU, S., Davranış Bilimleri İçin Araştırma Teknikleri, Ankara, 2000, Ve-Ga Yayınları.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk sanayisi, Süleyman Gedik, Melike Balkır],, İstanbul : TÜSİAD , 2002.
- KAWASAKİ, Guy, Rakiplerinizi "Çıldirtmanın" Yolları, Çeviri, Tanju Kalkay., Ankara: MediaCat, 2000.
- KERLİNGER, F.N., Foundations Of Behavioral Research (Second ed.) London, 1973, Holt, Rinehart and Winston.
- KLİNE, P.; An Easy Guide To Factor Analysis, New York, 1994, Routledge.
- LAYTON, Sarah, Rekabet stratejinizi nasıl planlarsınız: başarılı iyi bir planlamadan geçe, Alfred Hurd, William Lipsey ; yayın yönetmeni, Günseli Özen Ocakoğlu ; çeviri, Günhan Günay., İstanbul : Rota, 1997.
- NUNNALLY, J., Psychometric Theory (Second edition), New York, 1978, McGraw Hill.
- PEARCE, John A., Formulation, implementation and control of competitive strateg, II, Richard B. Robinson, Jr., New York : McGraw-Hill, 2005.
- PORTER, M., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- PORTER, M., 1998. On Competition, The Harvard Business Review Book Series, Boston.

- PORTER, M.E., (1990), The Competitive Advantages of Nations, The Macmillian Press Ltd., London and Basingstoke.
- PORTER, M.E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- PORTER, M.E., 1990. The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York.
- PORTER, Michael E., Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikler; İngilizceden çeviren Gülen Ulubilgen., İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2000.
- PORTER, Michael E., Rekabet Üzerine; Çeviren: Kıvanç Tanrıyar, İstanbul, Optimist, 2010.
- RENNIE, K.M.; Exploratory and Confirmatory Rotation Strategies in Exploratory Factor Analysis. Paper Presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association (Austin, 1997, January).
- SAKARYA, Sevil; “Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu ”Orta Anadolu İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği, Ocak 2006, Ankara.
- SARIDOĞAN, Ercan., Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde: Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler, İstanbul: İTO , 2010.
- SAYLI, Halil; KURT, Mustafa; BAYTOK, Ahmet: “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Memer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 16 Aralık 2006,
- STAPLETON, C.D.; Basic Concepts and Procedures of Confirmatory Factor Analysis, Paper Presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association (Austin, 1997, January).
- STEWENS, J. (1996). Applied multivariate statistics for the social science (Third edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- TABACHNICK, B. G, & FIDELL, L.S., Using Multivariate Statistics (Fourth edition), Boston, 2001, Allyn and Bacon.
- TATLIDİL, H.; Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Ankara, 1992.
- TEKİN, Mahmut; ZERENLER, Muammer, Konya Otomotiv Yan Sanayisinin Rekabet Gücü Hakkında Bir Araştırma, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J., GAMBLE, John; Crafting And Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage: Concepts And Cases , New York: Mcgraw-Hill Higher Education, 2005.

WALKER, Gordon., Modern Competitive Strategy / Gordon Walker., Maidenhead : McGraw-Hill Education, 2003.

# BEŞİNCİ BÖLÜM

**EKLER**



## EKLER

## EK 1: ANKET FORMU

ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ PROJESİ  
MOBİLYA İMALAT SEKTÖRÜ ANKETİ

A- İŞLETME BİLGİLERİ		Anket No:		
.....				
a	İşletmenin ticaret unvanı:			
b	Bağlı olduğu meslek örgütü:	<input type="checkbox"/> ATO <input type="checkbox"/> ASO <input type="checkbox"/> Esnaf Odası:		
c	Adresi:	(.....)		
ç	Telefon:			
d	E- posta:			
e	Web adresi:	www.		
f	İşletmenin kuruluş tarihi:			
g	İşletmenin çalışan sayısı:			
h	Faaliyet gösterdiği iş kolu:			
i	İşletmenin ürünleri:			
j	NACE Kodu:	Anketör tarafından yazılacak:		
k	İşletmenin	<input type="checkbox"/> İmalathanesi var.		
		<input type="checkbox"/> Mağazası var.		
l	İşletme sahibi veya yöneticisinin eğitim durumu:	.....		
m	İşletme sahibi veya yöneticisinin meslekteki çalışma yılı:	.....		
n	Toplam işyeri alanı (m <sup>2</sup> ):	<input type="checkbox"/> İmalathane:..... m <sup>2</sup>		
		<input type="checkbox"/> Mağaza:..... m <sup>2</sup>		
o	Sahip olduğunuz kalite belgelerinizi yazınız (TSE, ISO vb. gibi.):	.....		
ö	İmalathaneniz kira mı mülk mü?	<input type="checkbox"/> Kira <input type="checkbox"/> Mülk <input type="checkbox"/> Aile Fertlerinden Birisine Ait		
p	Mağazanız kira mı mülk mü?	<input type="checkbox"/> Kira <input type="checkbox"/> Mülk <input type="checkbox"/> Aile Fertlerinden Birisine Ait		
r	Müşterileriniz kimlerden oluşmaktadır?	<input type="checkbox"/> Mağazacılar <input type="checkbox"/> Toptancılar <input type="checkbox"/> Tüketiciler <input type="checkbox"/> İhracatçılar <input type="checkbox"/> Üreticiler <input type="checkbox"/> Diğer:	.....	
s	Kaç bayilik sözleşmeniz var?	.....		
		2008	2009	2010
ş	Son üç yıldaki satış cirolarınız (yıllık toplam)	.....	.....	.....
t	Ortalama kar marjınız % olarak belirtiniz	% .....	% .....	% .....
u	Son üç yılda araştırma geliştirme harcaması yaptınız mı? Harcama tutarı olarak belirtiniz.	.....	.....	.....
v	Tahmini ortalama yıllık kapasite kullanım oranınızı yüzde (%) olarak belirtiniz.	% .....	% .....	% .....
y	İhracatın toplam satışlarınız içerisindeki payı % kaçtır?	% .....	% .....	% .....
z	Sektör değiştirmeyi düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır		

<b>B- SEKTÖRÜN REKABET YAPISI İLE İLGİLİ SORULAR</b>						
<b>B1- MÜŞTERİLER</b>		<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Müşteriler satın alma yaptıkları firmaları çok rahatlıkla değiştirmektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2	Müşterilerin fiyat pazarlığı yapma gücü yüksektir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3	Müşteriler daha yüksek kalite talep etme gücüne sahiptir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4	Müşteriler satış sonrası daha çok hizmet talep etme gücüne sahiptir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5	Ürün veya hizmetimiz müşterilerin alım gücüne uygundur.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6	Müşteriler mali koşullarımızı zorlayacak kadar uzun vadeler talep etmektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>B2- İKAME ÜRÜNLER</b>						
7	Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeler sektörümüzdeki karlılığı düşürmektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8	Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmeler iş hacimimizi azaltmaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9	Ürünlerimizle aynı işleve sahip ürünler vardır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10	Ürünümüz temel ihtiyaç maddesidir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>B3- YENİ GİRİŞİMCİLER</b>						
11	Yeni imalatçıların sektöre girişleri çok kolaydır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12	Yeni imalatçıların sektöre girişinde yüksek tutarda sermayeye ihtiyaç vardır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13	Dağıtım kanalları yeni imalatçılara da fırsat eşitliği sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14	Tedarikçiler sektöre girerek bize rakip olmaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15	Sektördeki mevcut talep hacmi yeni firmaların sektöre girişinde caydırıcı etkindir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16	Sektördeki mevcut üretim kapasitesi yeni firmaların sektöre girişinde caydırıcı etkindir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17	Sektöre rakip olarak yabancı firmaların girmesi firmaları olumsuz etkilemektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18	Alışveriş merkezlerinin yaygınlaşması sektörü olumsuz etkilemektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19	Perakendeci zincir mağazaların artması sektörü olumsuz etkilemektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20	Kayıt dışılık rekabet gücümüzü düşürmektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>B4- TEDARİKÇİLER</b>						
21	Tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22	Tedarikçi değiştirmek ek maliyet yükü getirmektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23	Sektörümüz hammadde ve temel girdilerde dışa bağımlıdır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



	Kesinlikle Katılımyorum	Katılımyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
24	Tedarikçilerin fiyat ve ödeme koşulları birbirine benzemektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25	Tedarikçilerin kalite, satış ve servis koşulları birbirine benzemektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26	Tedarikçiler yeni müşteri kazanmak için fiyat ve ödeme koşullarından tavizler vermektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27	Sektörün büyüme ve gelişme dönemlerinde tedarikçiler fiyat artırmak istemektedirler.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28	Tedarikçiler vadeleri kısa tutmaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>B5- FİRMALARARASI REKABET</b>						
29	Sektörde işletmeler arasında rekabet düzeyi yüksektir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30	Sektörde işletmeler arasında liderlik çekişmesi vardır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31	Sektördeki işletmeler birbirlerinin ürün ve hizmetlerini taklit etmektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32	Sektördeki işletmeler markalaşmışlardır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33	Sektördeki işletmeler, sektörü terk etme eğilimindedirler.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34	Sektördeki işletmeler yoğun reklam kampanyaları düzenlemektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35	Sektörümüzde teknolojik yenilikler takip edilmektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
36	Sektörümüzde AR-GE çalışmaları yoğunudur.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37	Sektörün lider firmaların sektör politikalarını etkileme düzeyi yüksektir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38	Sektörümüzün büyüme hızı yüksektir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39	Sektörümüzde firmalar arasında stratejik işbirliği yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Yerel ve yabancı rakiplerle karşılaştığında rekabet gücünüzü nasıl değerlendiriyorsunuz?	Rakiplerden Zayıf		Rakiplerle Benzer	Rakiplerden Güçlü	
40	a) Yerel rakipler (Ankara veya Siteler)	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 3
41	b) Ulusal rakipler (İnegöl, Kayseri vb)	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 3
42	c) Yabancı rakipler (IKEA vb. gibi.)	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 3
<b>C- FİRMA KAYNAKLARI</b>						
	<b>Rakiplerinizle kıyasladığınızda; aşağıdaki rekabet yöntemlerine göre işletmenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?</b>	Rakiplere Göre Daha Az	Rakiplerden Az	Rakiplere Eşdeğer	Rakiplerden Yüksek	Rakiplerden Daha Yüksek
43	Ürünlerin fiyat seviyesi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44	Yeni ürün geliştirme ve tasarım faaliyetleri	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
45	Ürün çeşitliliği	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46	Satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetleri	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
47	Personelin beceri, deneyim ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
48	Üretim, ürün kalite kontrolünde titiz ve dikkatli çalışmalar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

	Rakiplerinize kıyasladığımızda; aşağıdaki rekabet yöntemlerine göre işletmenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	Rakiplere Göre Daha Az	Rakiplerden Az	Rakiplere Eşdeğer	Rakiplerden Yüksek	Rakiplerden Daha Yüksek
49	Birim başına üretim maliyetleri	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
50	Belirli ürün çeşidinde uzmanlaşma	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
51	Marka ve kurumsal kimlik oluşturma çabaları	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
52	Mevcut ürünleri geliştirme ve iyileştirme çabaları	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
53	Dağıtım kanalları üzerinde güçlü etki oluşturma ve yaygın bayi ağı	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
54	Hammadde ve üretim girdilerini uygun koşullarda temin etme imkânları	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
55	Üretim etkinliğini artırmak için yeni tesis ve makinelere yatırım	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
56	Sadece belirli bir coğrafi pazara odaklanma	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
57	Reklam harcamaları	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
58	Rakip ürünlere göre özgün ve benzersiz ürünlerin üretimine yönelme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
59	İşletmenin sektördeki itibarını geliştirme faaliyetleri	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
60	Üretim sürecinde yenilikçilik (Teknoloji)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
61	Yüksek fiyatlı (lüks) Pazar bölümlerine yönelik faaliyet gösterme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
62	Düşük fiyatlı (ekonomik) Pazar bölümlerine yönelik faaliyet gösterme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
63	Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikçi uygulamalar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
64	Maliyetlerinizi artıran başlıca faktörler nelerdir? 1 'den 5' e kadar sıralayınız.	Az ve sık satılma <input type="checkbox"/>	Vadeli satılma <input type="checkbox"/>	İşçilik giderleri <input type="checkbox"/>	İşyeri koşulları <input type="checkbox"/>	Makine yetersizliği <input type="checkbox"/>

Ankara Mobilya Sanayi Rekabet Gücü araştırmasına katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Anketör Adı Soyadı :

İmzası :

Anketin Yapıldığı Tarih :

Anket No :

**EK 2: ANKET TEKNİĞİ İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR**

Bu metin anketör eğitiminde kullanılmıştır.

**1. Yüz yüze Görüşme Tekniği**

En yüksek cevaplanma oranına sahip anket uygulama tekniği olma özelliğine sahiptir. Doğru cevaplanma oranını artırdığı bilinen bir tekniktir. Örneklem büyüdükçe maliyet artmaktadır.

**2. Uygulama Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

- a) Anketör cevaplayıcının anlamadığı noktaları açıklamalıdır.
- b) Anketin önemini anlatarak, gizlilik konusunda güvence vermelidir.
- c) Soruların cevaplanma süresi üzerinde kontrolü olmalıdır.
- d) Boş bırakılmış soru bulunmamasına dikkat edilmelidir.
- e) Anket sonuçlarının taraflı olmamasına dikkat edilmelidir.
- f) Yanıtlarda yanlılık hususunda dikkatli olunmalıdır.
- g) Görevli kendini tanıtmalı ve anketi doldurana yönlendirecek davranışlardan kaçınmalıdır.
- h) Anketlerin, anketöre veya personele yaptırılması halinde kısa süreli bir eğitim verilmelidir. Anketin özellikleri ve uygulama esasları hakkında verilen bu eğitimler kayıt altına alınmalıdır.

**3. Görüşmenin Başlaması**

- a. Saha Araştırmacısı önce kendini tanıtır. Her Saha Araştırmacısı kendisini tanıtıcı bir kimlik taşımalıdır. Gerektiğinde kendisini tanıtmak için bu kimliği kullanmalıdır.
- b. Araştırmanın amacını, kimin tarafından yürütüldüğünü kısa, doğru ve açık olarak anlatır. Araştırmanın amacını anlamayan ya da yanlış anlayan denek görüşmeyi reddedebilir. Denekler; araştırmanın amacı ile ilgili çok iyi aydınlatılmalıdır.
- c. Deneklere bu araştırmaya rastgele seçtikleri anlatılmalıdır. Eğitim düzeyi düşük olan deneklere rastgele kavramını açıklamak zor olabilir. Herkesle görüşmenin mümkün olmadığı, bu nedenle çekilen kurada kendisinin çıktığı basit bir dille anlatılarak seçimde bir kasıt olmadığı konusunda denekler ikna edilmelidir.
- d. Soru kağıtlarını araştırmacıdan başka kimsenin göremeyeceğini, araştırmacının da bu bilgileri kimseye aktarmayacağını belirtir.
- e. Görüşmeye "işiniz var mı?", "Birkaç dakikanızı ayırabilir misiniz?" vb. sorularla başlamak gerekir. Görüşme olağan bir hak imiş gibi davranılmalıdır.
- f. Deneklerin sorulara yanıt verme zorunluluğu yoktur. Bu yüzden yanıt almak için tek yol ikna etmektir.
- g. Bazı denekler kendilerinin uygun kişi olmadıkları gerekçesiyle araştırmaya katkıda bulunmaktan kaçınabilirler. Bu deneklere sorulacak tüm soruları kolaylıkla yanıtlaya-

- bilecekleri anlatılarak rahatlatılmalıdır. Çok gerekli olursa Saha Araştırmacısı birkaç soruyu örnek olarak gösterebilir.
- h. Bazı denekler görüşmeyi bazı kazançlar elde edeceği düşüncesiyle kabul edebilir. Saha Araştırmacısı böyle bir durumu sezerse çalışmanın böyle bir amacı olmadığını anlatmalıdır.
  - ı. Saha Araştırmacısı, deneklerce çok sık sorulan "Bu araştırmanın yararı nedir?", "Ne için yapılmaktadır?" gibi soruları yanıtlamak için hazır olmalıdır. Saha Araştırmacısı bu sorulara kısa, basit ve açık cümlelerle yanıt vermelidir. Denekler araştırmanın yararını, nedenini anlayınca görüşmeyi reddetme olasılığı azalabilir.
  - j. Özellikle kentsel bölgelerde denekler görüşmenin ne kadar süreceğini sorabilir. Saha Araştırmacısı tahmini bir süre verebilmelidir. Eğer denek görüşmenin uzun süreceği kanısını taşıyorsa ya da zamanını olmadığını söylüyorsa Saha Araştırmacısı daha uygun bir zaman için randevu almalıdır.
  - k. Çalışan deneklerin çalışma saatleri, tatil saatleri dikkate alınmalıdır.
  - l. İyi ilişki kurmada ilk adım denegin kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Görüşmenin rahat bir ortamda, oturularak ve dış etkenlerden uzak olmasına özen gösterilmelidir.
  - m. Saha Araştırmacısı rahat, neşeli ve arkadaşça davranmaya çalışırsa denegi de bu ortama uydurabilir. Resmi bir hava içinde yapılan görüşmede denek sıkılabilir ya da gerçekleri söylemeyebilir.
  - n. Saha Araştırmacısı denekle yalnız görüşmelidir. Birkaç kişi yanında yapılan görüşmede denek asıl düşüncesini söylemekten sakınabilir. Saha Araştırmacısı yalnız görüşme ortamını sağlayamıyorsa daha uygun bir zaman için randevu almalıdır.

#### 4. Görüşmenin Sürdürülmesi

- a. Saha Araştırmacısı deneye yönelteceği soruları sürekli anket formuna bakarak okumalıdır. Bu, soruların ezberleneceği ya da kendi istediği gibi soracağı anlamına gelmez.
- b. Sorular tek tek, anket formunda yazıldığı biçimde, yavaş yavaş ve noktalama işaretlerine özen gösterilerek sorulmalıdır.
- c. Soru kağıdındaki bütün sorular sorulmalıdır. Daha önceki soruya "Evet" demişti, bu o soruya benziyor yine "Evet" der kanısı ile sormaktan kaçınmak hatalı bir tutumdur.
- d. Denek kişisel soruları yanıtlamakta direnç gösterirse Saha Araştırmacısı ısrarlı olmamalı, o kısmı atlayarak görüşmeye devam etmelidir. Ancak görüşmenin uygun bir anında tekrar bu sorulara dönerek yanıt almaya çaba göstermelidir.
- e. Sorular gereğinden fazla açıklanmamalıdır. Fazla açıklama zararlı olabilir.(Denek farkında olmadan yönlendirilebilir.)

- f. Soru deneğin vereceği yanıtı etkileyecek şekilde sorulmamalıdır.
- g. Deneğin verdiği yanıt açık değilse, tam ya da uygun değilse Saha Araştırmacısı uygun yanıtı alıncaya kadar uğraşmalıdır.
- h. Sorulara alınan yanıtlar değiştirilmeden, tam ve doğru olarak yazılmalıdır.
- i. Tarafsız olmak Saha Araştırmacısının önemli özelliklerindedir. Deneğin görüşüne saygı gösterilmeli, verilen yanıtı beğenip beğenmediğini gösterecek davranışta bulunmamalıdır. Deneği ciddi bir biçimde dinlediğini göstermelidir.
- j. Görüşme sırasında denekler not almak isterse izin verilmelidir.
- k. Görüşmeyi sonlandırmadan önce tüm soruların sorulup sorulmadığı denetlenmelidir.

### 5. Bir Saha Araştırmacısının Başarısı İçin Gerekenler

1. Saha Araştırmacısı her zaman temiz ve uyumlu giyinmelidir. Bunun nedenini anlamak zor olmasa gerek; iyi giyimli birine karşı davranış, dağınık üzerine yemek dökmüş, kirli tırnaklı ve buruşuk gömlekleli birine karşı davranımdan daha farklı olacaktır.
2. Saha Araştırmacısı sahaya çıkmadan önce her zaman yanında bulundurması gereken materyali kontrol etmelidir. (kurşun kalem, silgi, açacak, soru formu, kartları, kimlik kartı)
3. Yanında yeterince boş ANKET FORMU bulundurmalıdır. Yedek kalem, klasör Saha Araştırmacısının bir parçasıdır. Saha Araştırmacısı anketi dizleri üzerinde ya da bir yere dayanarak yapması işine karşı ciddiyetini sarsar.
4. Hane kapısı çalıldıktan sonra geriye doğru bir adım atın. Bu hem sizin güvenliğiniz için önemli hem de kapıyı açanın ürkmemesi için. Bir kişinin yarım metreden yakınında durmak, psikolojik olarak onun "kişisel güvenlik alanını" işgal etmek anlamına gelecektir. Bu alan, yalnızca kişinin çok yakın olduğu kişilere açıktır, tersi bir davranış, korku ve şaşkınlık yaratacaktır.
5. Şahıslarla konuşurken gözlerinin içine bakın. Kendine güveni olmayan, karşısındakinden bir şeyler saklayan kişiler gözlerini sizden kaçırır.
6. Ses tonunuza ve soruları sorarken/okurken vurgularınıza dikkat edin.
7. Karşınızdaki kişiye sizden büyük olsun, yaşıtınız olsun saygılı davranın. Kesinlikle özel konulara (futbol-siyaset) girmeyin. "Sen" diye hitap etmeyin (o size öyle hitap etse dahi)
8. Anket yaparken kişileri siz yönlendirmeyin, ANKET FORMUNU eksiksiz okuyun yeter.
9. Işıkları yanmayan, karanlık binalara girmeyin.(güvenliğinizi riske atmayın)
10. Başladıktan sonra her Saha Araştırmacısı projenin bitimine kadar çalışmak zorundadır. Aksi takdirde araştırma ofisinin size karşı olan ilgisi ve bakış açısı değişecektir. Projenin sonunu getiremeyeceğinize inanıyorsanız ilgili projede çalışmayın!

## 6. Cevapları Kaydetmek

Sadece neyin söylendiği değil, nasıl söylendiği de önem taşır. Soru formu görüşülenin kişiliğini ve görüşme sırasındaki durumu yansıtmalıdır. Şu kuralları uygulayın:

- ✓ Cevapları görüşme sırasında kaydedin
- ✓ Deneğin sözlerini kısaltmadan / değiştirmeden aynen kaydedin.
- ✓ Sorunun amacı ile uyumlu her bilgiyi atlamadan kaydedin
- ✓ İrdelemek durumunda kalıyorsanız, irdeleme sorusunu belirtin
- ✓ Verilen yanıtı yazarken tekrarlayarak deneğin ilgisini ayakta tutun.

**!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!DİKKAT EDİN !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**

**OKUNAKLI YAZIN**

**CEVAPSIZ SORU OLURSA, NEDEN CEVAPSIZ OLDUĞUNU AÇIKLAYIN**

**KISALTMALAR KULLANIYORSANIZ, DAHA SONRA TAMAMLAYIN**

**EK 3: ANKET UYGULAMA EL KİTAPÇIĞI**

Saha araştırması yapacak olan anketörlerin eğitiminde kullanılmıştır.

**ANKARA SEKTÖREL REKABET ANALİZİ FİZİBİLİTE PROJESİ (ASRAFP)****ANKARA MOBİLYA İMALAT SEKTÖRÜ ANKETİ 2011****1. PROJENİN TANITIMI**

Artan rekabet koşulları işletmelerin bilgiyi yönetme, gelecek tahmini yapma ve sektördeki konumlarını sürekli izlemelerini zorunlu kılmıştır. Rekabetin gücünün yönetilmesi için kapsamlı ve sürekli bir rekabet analizi çalışmasının yapılması gerekmektedir.

Rekabet analizi sektördeki karlılığı etkileyen temel faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır. Firmalarımızın rekabet stratejileri geliştirebilmeleri, rekabetçi-liklerini etkileyen faktörleri tanımlarına bağlıdır.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın desteğiyle; Gazi Üniversitesi ve Ankara Ticaret Odası Ankara ilinin sektörel rekabet analizini gerçekleştirerek, işletmelerin faaliyet gösterdikleri iş kollarının rekabetçi yapılarını teşhis etmek ve oluşturulacak analiz sistemi ile firmalarımız için sürdürülebilir rekabetçi yapılanmanın rehberi olmayı hedeflemektedir.

Sektörel rekabet analizinin gerçekleştirilebilmesinin birinci basamağı olan ASRAP ile Ankara ilinde tüm iş kollarını kapsayacak rekabet analizinin; maliyeti, içeriği ve süresi planlanacaktır.

Bu kapsamda Ankara Mobilya Sanayi Pilot sektör olarak seçilmiş ve bilgi derlemek amacıyla ekteki anket geliştirilmiştir.

Anket soruları kolay ve kısa sürede cevaplanacak şekilde hazırlanmıştır. Anketimizi cevaplamanız için tahmini olarak 15 dakika civarında bir süre yeterli olacaktır.

Araştırmaya vereceğiniz destek ve ilgileriniz için teşekkür ederiz.

**2. GİRİŞ**

Rekabet gücü yönetimi makro ekonomik açıdan ülkenin, kalkınma açısından bölgesel ve yerel, gelişme açısından sektörel düzeyde önemli faaliyetler arasındadır. Etkili bir rekabet gücü yönetimi kapsamlı bir analiz gerektirmektedir. Analiz aşamasında en önemli girdi, firmalar düzeyindeki rekabeti açıklayan verileri derlemek ve yorumlamaktır.

ASRAP kapsamında pilot olarak seçilen Ankara mobilya imalat sektörü firmalarından veri toplamak amacıyla geliştirilen bu anket formu ile elde edilecek veriler yorumlanarak sektör ve bölge ilgililerinin dikkatine "Ankara Mobilya Sektörü Rekabet Analizi" başlığı ile sunulacaktır.

Nisan 2011 sonu itibariyle raporlamayı planladığımız bu çalışmada temel veri kaynağımız mobilya sektöründeki imalatçı işletmelerdir.

### 2.1. Firmalara ne faydası olacak?

Pilot uygulamanın sonuçlarının Ankara mobilya sanayinin rekabet gücünün yönetimi için önemli bir dayanak oluşturacaktır. Mobilya sanayinde faaliyet gösteren firmalarda bu raporla ortaya çıkan sonuç ve önerileri değerlendirerek gelecek için daha güvenilir bir yön tayin etme olanağı elde edeceklerdir.

### 2.2. Niçin Bu anketi yapıyoruz?

Anketimiz mobilya sanayini oluşturan firmaların daha üstün bir rekabet gücü kazanmalarına yönelik faaliyetlerin planlanması için gerekli verileri toplamak ve analiz etmek amacıyla yapılmaktadır.

Ayrıca bu anketle elde edilecek veriler Ankara'da Faaliyet gösteren sektörlerin tamamı için geliştirilmesi düşünülen rekabet analizi modelinin ortaya çıkarılması açısından da önem taşımaktadır.

## 3. ANKET UYGULAMA REHBERİ

### 3.1. Sorulara kim cevap verecek?

Soruları işletme sahibi veya tam yetkili üst düzey yöneticinin cevaplaması gerekmektedir.

### 3.2. Yardıma ihtiyacınız var mı?

Bu araştırma ve anketle ilgili olarak bilgi alabileceğiniz yetkili kişiler ve iletişim bilgileri şöyledir:

Unvan	Kurum	Telefon	e-mail
Proje Koordinatörü: Konca KORKMAZ	Ankara Ticaret Odası	2018260	konca.korkmaz@atonet.org.tr
Proje Akademik Danışmanı Yrd.Doç.Dr. Rıdvan BAYIRLI	Gazi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü	2161212	rbayirli@gazi.edu.tr
Ekonomist Arş.Gör. Yusuf KAYNAR	Gazi Üniversitesi TTEF, İşletme Eğitimi Bölümü	05337374456	yusuf@gazi.edu.tr
İstatistik Uzmanı Öğr.Gör. Sıddık ARSLAN	Gazi Üniversitesi TTEF, İşletme Eğitimi Bölümü	05058359469	sarslan@gazi.edu.tr



### 3.3. Anket soruları nasıl cevaplanacak?

Anket soruları anketör tarafından okunacak sizin verdiğiniz cevaplar anket formunda anketör tarafından işaretlenecektir. Anketteki sorularda yer alan kavram ve tanımların açıklamaları bu belgede yer almaktadır. Anketör bu metni size sunacaktır ve gerekli açıklamalarda bulunacaktır. Doldurulan anketler veri girişi ve analiz için anketör tarafından Gazi Üniversitesi proje ofisine aynı gün teslim edilecektir.

**İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.**

## 4- ANKETTE YER ALAN KAVRAM VE TANIMLARI

*Lütfen anketin tamamlanabilmesi için gerekli olan kavram ve tanımları ankete başlamadan önce aşağıdan okuyunuz.*

### A- İŞLETME BİLGİLERİ

#### a) İşletmenin ticaret unvanı:

Bu kısımda işletmenin adı ve ticaret unvanının yazılması gerekmektedir. İşletmenin hukuki şeklini belirleyen “şahıs işletmesi, ortaklık, Ltd. Şti, AŞ.” gibi unvan ekleri mutlaka yazılmalıdır. Örnek: Aydınlar Mobilya Dekorasyon Ltd. Şti. Firma kaşesini anket formuna basarak ta bu soruyu cevaplayabilir. Ayrıca firma kartviziti eklenirse faydalı olacaktır. İsim belirtmeyen firma ve kişiler olduğu takdirde sadece semt ve sokak bilgileri yazılması yeterlidir.

#### b) Bağlı olduğu meslek örgütü:

ATO: Ankara Ticaret Odası, ASO: Ankara Sanayi Odası, cevabınız eğer Esnaf Odası ise, Mobilya Lakeciler Odası, Marangozlar Odası, Döşemeciler Odası gibi üye olduğunuz meslek odasını belirtiniz.

#### c) Adresi:

İşletmenin açık adresini yazınız. Ankette gizlilik esas olup bu alanı cevaplamak istemeyen işletme yetkilileri sadece semt yazabilirler.

#### ç) Telefon:

İşletmenin sabit telefonu veya sahip veya yöneticilerin cep telefonları yazılabilir. Ankette gizlilik esas olup bu alanı cevaplamak istemeyen işletme yetkilileri boş bırakabilirler.

#### d) e-posta:

İşletmeye ait e-postanın yazılması tercih nedenidir. Yoksa işletme yönetici veya sahiplerinin e-postaları yazılabilir.

#### e) Web Adresi:

İşletmenin web adresini yazınız. Web sayfanız yoksa “YOK” yazınız.

#### f) İşletmenin Kuruluş Tarihi:

İşletmenin resmi olarak faaliyete başladığı kuruluş tarihini yıl olarak belirtiniz.

**g) İşletmenin çalışan sayısı:**

Bu kısma işletmedeki toplam çalışan sayısını yazınız. Bu sayı içine işçiler, ustabaşılar, yöneticiler vb hepsi dahil edilmelidir.

**h) Faaliyet gösterdiği iş kolu:**

İşletmenin ürettiği ürün veya ürün gruplarına göre Mobilya üretimi, döşeme-koltuk kanepeler ve oturma grupları üretimi, koltuk kanepeler ve sandalye iskelet üretimi, mobilya aksesuarı üretimi, boya ve lake işleri, büro mobilyası ve eşyaları gibi belirtiniz.

**i) Ürünleriniz:** Bu kısımda işletmenizdeki imal edilen ana ürünlerinizi belirtiniz.

• Banyo Mobilyası,	• Bebe - Genç Mobilyası	• Büro - Ofis Mobilyası
• Dekorasyon İmalat	• Kanepeler - Oturma Grubu	• Koltuk Takımı
• Masa – Sandalye	• Mobilya Aksesuar	• Yatak Odası
• Yemek Odası	• Polyester - Cila – Lake	• Pres - Kontak – Kalibrasyon
• Torna - Ağaç Profil	• Oymacılık	

**j) NACE KODU:** Aşağıdaki NACE kodunu anketörler ankete işaretleyecektir.

90	31	0	3	2	Yatak desteklerinin imalatı
90	31	0	9	1	Kanepeler, divan, çek yat ve koltuk takımlarının imalatı
90	31	0	9	2	Yatak odaları, oturma odaları, bahçeler vb. için mobilya imalatı
90	31	0	9	5	Mobilyaların püskürtme, boyama, gomalak cilalama ve döşeme gibi tamamlama işlemleri
90	31	0	9	99	Diğer mobilyaların imalatı

**k) Firmamızın imalathanesi mi var, mağazası var mı ya da hem mağazası hem de imalathanesi mi var? Lütfen buraya işaretleyiniz.**

**l) İşletme sahibi veya yöneticisinin eğitim durumu:**

İşletme sahibi veya yöneticisinin en son bitirdiği eğitim kurumu, ilköğretim, ortaokul, lise, meslek lisesi, yüksekokul, fakülte, lisansüstü olarak belirtilmelidir.

**m) Firma sahibi veya yöneticisinin meslekteki çalışma yılı:**

Firma sahibi veya yöneticisinin bu iş kolunda kaç yıldır çalışıyor olduğunu buraya yazınız.

**n) Toplam işyeri üretim alanı (m2):**

İmalathane ve varsa mağaza için kullanılan işyeri alanı ayrıca belirtilmelidir.

**o) Sahip olduğunuz kalite belgelerini yazınız (TSE, ISO vb. gibi.):**

TSE, ISO 9000 belgesi vb. sertifikalar ayrı ayrı belirtilmelidir.

**ö) İmalathaneniz kira mı mülk mü?** Uygun olan şık işaretlenmelidir.

**p) mağazanız kiramı mülk mü?** Uygun olan şık işaretlenmelidir.

**r) Müşterileriniz kimlerden oluşmaktadır?**

Müşterilerinizi mağazacılar, toptancılar, kendisi kullanmak üzere satın alan tüketiciler, ih-racatçılar, üreticiler gibi seçimle işaretleyiniz.

**s) Kaç bayilik sözleşmeniz var?**

Bir bayilik ağıңыз varsa sözleşmeye dayalı bayilerinizin sayısını belirtiniz. Yoksa “YOK” yazınız.

**ş) Son üç yıldaki satış cirolarınız (yıllık toplam)**

2008, 2009 ve 2010 yıllarında gerçekleşen net satış tutarını TL cinsinden yazınız.

**t) Ortalama kar marjınız % olarak belirtiniz**

2008, 2009 ve 2010 yıllarında gerçekleşen tahmini ortalama kar marjınızı yüzde olarak be-lirtiniz.

**u) Son üç yılda araştırma geliştirme harcaması yaptınız mı? Harcama tutarı olarak belirtiniz.**

2008,2009 ve 2010 yıllarında araştırma ve geliştirme gideri yaptıysanız TL karşılığını be-lirtiniz. Bu kapsama tasarım giderleri de dahildir.

**v) Tahmini ortalama yıllık kapasite kullanım oranınızı yüzde (%) olarak belirtiniz.**

2008,2009 ve 2010 yılları için tahmin ettiğiniz kapasite kullanım oranlarını yüzdesel olarak belirtiniz.

**y) İhracatın toplam satışlarınız içerisindeki payı % kaçtır?**

2008,2009 ve 2010 yılları için ihracat ya da ihraç amaçlı satışlarınızın toplam satışlarınız içerisindeki yüzdesel ağırlığını belirtiniz.

**z) Sektör değiştirmeyi düşünüyor musunuz? Uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

## **B- SEKTÖRÜN REKABET YAPISI İLE İLGİLİ SORULAR**

Bu kısımda müşterilerin, ikame ürünlerin, yeni girişimcilerin, tedarikçilerin ve firmalar arası rekabetin sektörün rekabet yapısına etkisini ölçme amaçlı sorular yer almaktadır.

Bu gruptaki sorular cevaplandırılırken sorulardaki ifadelerle firma sahiplerinin ifadeler hak-kında görüşleri istenmektedir. Burada kullanılan “kesinlikle katılıyorum”, “kesinlikle katılmıyo-rum” arasındaki puan değerleri ile sektörün rekabet yapısı değerlendirilecektir.

Bazı yargı cümleleri bu ölçeğe uymayabilir. Bu takdirde “çok yüksek- çok düşük”; “ çok uygun-hiç uygun değil” ölçeklerde akla gelebilir. Bu tip ölçeklerde ölçek kelimesinin anlamın-dan ziyade azdan çoğa göre verilen puanlar önemlidir.

### B1- MÜŞTERİLER (1-6. Sorular)

*Bu başlık altındaki sorular cevaplandırılırken, müşterilerin firmaların karlılığını ve rekabeti etkileyen aşağıdaki davranışlarının bilinmesinde fayda vardır.*

- ✓ Güçlü müşteriler güçlü tedarikçilerin diğer yüzüdür. Fiyatların düşürülmesi için baskı yaparak daha yüksek kalite ya da hizmet talep ederek ve böylece maliyetleri yukarı çekerler.
- ✓ Müşteriler genellikle ve sektördeki firmaları birbirine düşürerek daha çok değer elde etme peşindedirler.
- ✓ Müşteriler sektör firmalarının karşısında pazarlık kozuna sahiplerse güçlüdürler, özellikle alıcılar fiyata duyarlı ise öncelikle fiyatların düşmesi konusunda baskı yaparlar.
- ✓ Alıcılar güçbirliği yapmışlarsa pazarlık anlamında sayıları azalır ve daha yüksek hacimlerde alım için pazarlığa girerler.
- ✓ Alıcılar her zaman standart, farklılaşmamış ve eşdeğer bir ürün bulacaklarına inanıyorlarsa satıcıları birbirine düşürme eğilimi gösterirler.
- ✓ Alıcılar satıcıların çok karlı olduğunu düşünüyorlarsa kendileri de üretici olabilirler.
- ✓ Sektör ürününün kaliteyi olumlu etkilediği durumlarda alıcılar fiyata çok duyarlı değildir.
- ✓ Alıcılar kendilerine maliyetinin katları şeklinde fayda sağlayan ürün ve hizmetlerin fiyattan ziyade kalitesine önem verirler.
- ✓ Karar verici müşteriler parayı ödeyen müşterilerin alım kararlarını etkileyebildiklerinde çok önemli bir pazarlık gücü kazanırlar. Doktor, hasta, ilaç, medikal malzeme örneği.
- ✓ Alıcıların fiyat hassasiyeti düşükse sektörün rekabet gücü yüksektir.

### B2- İKAME ÜRÜN (7-10. Sorular)

*Bu başlık altındaki sorular cevaplandırılırken, işletmenin ürettiği ürünlerin yerine kullanılabilecek ve aynı işlevi gören ürünlerin (ikame ürünler) firmaların karlılığını ve rekabetini etkileyen aşağıdaki durumların bilinmesinde fayda vardır.*

- ✓ İkame ürün, bir sektör ürünü ile aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan görür. Video konferans, seyahatin ikamesidir. Plastik, alüminyumun ikamesidir. E posta, Express postanın ikamesidir.
- ✓ İkameler her zaman vardır ama sektör ürününden çok farklı görüneceklerinden onları gözden kaçırmak çok kolaydır. Babalar gününde kravat yerine elektrikli aletler ikame olabilir. Yeni ürün yerine, kullanılmış ürün satın alma ikamedir. Kablosuz telefon geleneksel kablolu telefonun ikamesidir.
- ✓ İkame tehdidi yüksekse bunun sıkıntısını sektör verimliliği çeker.
- ✓ İkame ürün ya da hizmetler fiyatlara bir üst sınır koyarak sektörün kar potansiyelini kısıtlar.
- ✓ Bir sektör kendini ürün performansı pazarlama ya da başka araçlar yoluyla ikameden uzaklaştıramazsa karlılık ve büyüme açısından sıkıntı çeker.
- ✓ Yüksek bir fiyat performans oranı sağlayan ikameler sektörün karlılığı için tehdittir.

- ✓ Alıcının ikame mal veya hizmete geçmedeki “değiştirme maliyeti” düşüktür. Markalı ilaç muadil ilaç örneği.
- ✓ İkame ürün tehdidi sektöre yeni yatırım ve yeni ürün ve hizmet geliştirme fırsatları da sağlayabilir. Skype-Wirefon örneği.
- ✓ Görünürde birbiri ile ilgili olmayan iş alanlarındaki (endüstrilerdeki) teknolojik değişim ve rekabet kesintileri sektör karlılığını büyük oranda etkiler.

### **B3- YENİ GİRİŞİM (11-20. Sorular)**

*Bu başlık altındaki sorular cevaplandırılırken, piyasaya yeni giren üreticilerin firmaların karlılığını ve rekabetini etkileyen aşağıdaki durumların bilinmesinde fayda vardır.*

- ✓ Yeni girişimciler yeni kapasitenin yanı sıra fiyatlara, maliyetlere ve rekabet için gerekli yatırım oranına baskı uygulayan bir pazar payı elde etme arzusunu taşırlar.
- ✓ Yeni girişim bir sektörün kar potansiyeline tavan sınır koymak gibi bir tehdit oluşturur.
- ✓ Yeni girişim tehdidi yüksekse, yerleşik şirketler aday rakipleri caydırmak için fiyatlarını aşağıda tutmalı ya da yatırımı artırmalıdır.
- ✓ Giriş engelleri düşükse ve yeni girişimciler yerleşik rakiplerden çok az misilleme bekliyorsa giriş tehdidi yüksektir.
- ✓ Karlılığı aşağıda tutan gerçekten yeni girişim olup olmaması değil yeni girişim tehdididir.
- ✓ Yeni girişim tehdidine karşı yerleşik firmalar nakit fazlası ve kullanılmamış borçlanma gücü, elverişli üretim kapasitesi ya da dağıtım kanalları ve müşteriler arasında nüfuzda dahil olmak üzere önemli kaynaklara sahiptir.
- ✓ Yerleşik firmalar pazar payını elinde tutmaya kararlı olduğu ya da sektörün sabit maliyetleri yüksek olduğu durumlarda kapasite fazlasını kullanarak fiyatları indirme potansiyeline sahiptir.
- ✓ Sektör yavaş büyüyorsa yeni girişimciler ilgi duymaz.

### **B4- TEDARİKÇİLER (21-28. Sorular)**

*Bu başlık altındaki sorular cevaplandırılırken, firmaya hammadde-malzeme, makine, işçilik sağlayan satıcıların (tedarikçilerin) üreticilerin karlılığını ve rekabet durumunu etkileyen aşağıdaki hususların bilinmesinde fayda vardır.*

- ✓ Güçlü tedarikçiler daha yüksek fiyatlar koyarak, kalite ve hizmetleri sınırlandırarak sektör katılımcılarının maliyetleri aktarmasını sağlayarak değerini çoğunu ele geçirmek isterler. İşgücü tedarikçileri dahil, güçlü tedarikçiler, maliyet artışlarını kendi fiyatlarına yansıtamayan bir sektörde karlılık sızdırabilirler.
- ✓ Tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar şu şekilde özetlenebilir:
  - Tedarikçiler satış yaptığı sektörden daha güçlüdür.
  - Tedarikçiler gelir açısından sektöre büyük ölçüde bağımlı değildir.

- Bir çok sektöre hizmet eden tedarikçiler her birinden azami kar elde etmede tereddüt etmezler. Ancak belirli bir sektör bir tedarikçinin satış hacminin ya da karının büyük bir kısmını kapsıyorsa tedarikçiler sektörü makul fiyatlandırma yoluyla korumak isterler.
- Farklılaştırılmış ürün sunan tedarikçiler daha güçlüdür.
- Tedarikçiler örgütlüyse güçlüdür. Örnek: Emek piyasasında meslek örgütleri ve sendikalar gibi.
- ✓ Sektörün kar marjı yüksekse tedarikçiler dikey entegrasyon yoluyla pazara girerler.

### **B5- FİRMALARARASI REKABET (29-42. Sorular)**

*Bu başlık altındaki sorular cevaplandırılırken, endüstrideki (sektördeki) üreticilerin karlılığı ve rekabet durumunu etkileyen üreticiler arası rekabetin düzeyi ile ilgili aşağıdaki hususların bilinmesinde fayda vardır.*

- ✓ Rakipler arasındaki çekişme, “fiyat indirimi”, “yeni ürün sunumları”, “reklam kampanyaları” ve “hizmet iyileştirme” gibi araçlarla gerçekleşir. Yüksek çekişme bir sektörün karlılığını sınırlar.
- ✓ Çekişmenin yoğunluğuna sebep olan koşullar şunlardır:
  - Yavaş büyüyen sektörlerde pazar payı savaşları başlar.
  - Sektörde lider yoksa, çok sayıda rakip var ve büyüklük ve güç açısından rakipler birbirine yakınsa bu durumda rekabet düzeyi yükselir, rakipler kural tanımaz ve rekabet yıkıcı olabilir.
  - Sektörden çıkış engelleri yüksekse rekabet düzeyi yüksektir. Çünkü uzmanlaşmış aktifler ve yönetim, esnekliği azalttığı için çıkış engeli oluşturur.
  - Çekişme fiyat üzerine yoğunlaştığında, bu rekabet davranışı karı sektörden müşterilere transfer eder. Rakiplerin ürün ve hizmetleri birbirine çok benzerse fiyat rekabeti artar.
- ✓ Fiyat rekabetinin olduğu sektörde sabit maliyetler yüksek, marjinal maliyetler düşüktür.
- ✓ Sektörün ürününün dayanıklı ya da dayanıksız olması rekabet düzeyini ve rekabet davranışlarını etkiler. Nasıl domatesler çürüdükleri için dayanıksız iseler, bilgisayar modelleri de kısa sürede modaları geçtiği için dayanıksızdır. Enformasyonda hızlı yayıldığı için dayanıksızdır. Otel odaları da zamanla yarıldığı için boş kalma olasılığı olduğu için dayanıksızdır.
- ✓ Fiyat dışındaki boyutlarda gerçekleşen rekabet karlılığı sarsmaz ve daha yüksek fiyatları destekleyebilir.
- ✓ Rakiplerin hepsi ya da çoğu aynı ihtiyaçları karşılamayı ya da aynı özellikler üzerinden rekabet etmeyi amaçlıyorsa sonuç sıfır toplamı rekabet olur. Burada bir firmanın kazancı diğerinin kaybıdır ve bu da karlılığı düşürür.
- ✓ Her rakip farklı fiyat, ürün, hizmet, özellik ya da marka kimliği karmaları ile farklı müşteri dilimlerinin amaçlarını karşılamayı amaçlarsa rekabet pozitif toplamı olabilir ya da sektörün ortalama karlılığını yükseltebilir. Bu yaklaşım daha çok müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşıladığı için sektörü de genişletir.

**C- FİRMA KAYNAKLARI (43-64. Sorular)**

Bu gruptaki sorular firmaların diğer firmalarla rekabet ederken kullandıkları rekabet yöntemlerine verdikleri önemi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Her bir rekabet yönteminde firmanın rakiplerine göre durumu; rakiplerden daha iyi- rakiplerden daha kötü şeklinde bir ölçekle ölçülmektedir. Burada ölçeği isimlendirmek amacıyla kullanılan “Rakiplere Göre Daha Az- Rakiplerden Daha Yüksek” kavramlarından ziyade 1-5 arasındaki puan değerleri önemlidir.

**EK4: ODAK GRUP TOPLANTISI YARI YAPILANDIRILMIŞ SORU FORMU**

	Meslek komitesi:					
	Katılan üyenin					
	Firmasının adı:					
	Firmanın çalışan sayısı:					
	Firmanın hukuki statüsü:					
	Firmanın faaliyete geçtiği yıl:					
	Firmanın adresi:					
	Mesleği:					
	Enson mezun olduğunuz eğitim kurumu:					
	İletişim bilgileri:					
<b>YENİ GİRİŞİM TEHDİDİ</b> (Bilgi ve örnekler için soru formu açıklamalarına bakınız.)						
		Çok yüksek (5)	Yüksek (4)	Orta Düzeyde (3)	Düşük (2)	Çok Düşük (1)
1	Sektöre rakip olarak yeni işletme giriş tehdidini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
2	Yeni yatırımcıların sektöre girişinde gerekli asgari sermaye büyüklüğünü değerlendiriniz?					
3	Sektördeki pazarlama dağıtım kanallarının ve dağıtım araçlarının yeni girişimcilere fırsat eşitliği sağlama derecesini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
4	Sektöre mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin pazarınıza girerek size rakip olma riskini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok Ağır (5)	Ağır (4)	Orta (3)	Düşük (2)	Engel yok (1)
5	Kamu otoritelerinin sektöre yeni girişleri sınırlandırma veya düzenlemeye yönelik koşullarını nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok uzun (5)	Uzun (4)	Orta (3)	Kısa (2)	Çok kısa (1)
6	Sektörde ürünün pazarlama dağıtım kanalını uzunluğu ve aracı sayısını nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>			
7	Sektördeki üretim kapasitesi hacminin yeni firmaların sektöre girişine caydırıcı etken olduğunu düşünüyor musunuz?					
8	Sektöre rakip olarak yabancı menşeli firmaların girişine engel olan düzenlemeler var mı?					
9	Pazara sunduğunuz ürün veya hizmetinizle birlikte kullanılarak ürününüze değer katan tamamlayıcı ürün veya hizmetler var mıdır? (Otomobil-kasko; çay-şeker, bilgisayar donanımı-yazılım gibi.)					
<b>TEDARİKÇİLERİN GÜCÜ</b> (Bilgi ve örnekler için soru formu açıklamalarına bakınız.)						
		Çok yüksek (5)	Yüksek (4)	Orta Düzeyde (3)	Düşük (2)	Çok Düşük (1)
10	Sektöre hammadde veya girdi sağlayan başlıca tedarikçilerin pazarlık gücünü nasıl değerlendiriyorsunuz?					



		Çok yüksek (5)	Yüksek (4)	Orta Düzey- de (3)	Düşük (2)	Çok Düşük (1)
11	Tedarikçi değiştirmenin getireceği ek maliyet ve külfetleri nasıl değerlendiriyorsunuz?					
12	Hammadde ve temel girdilerde sektörünüzün dışa bağımlılığını (ithalat) nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok benzer (5)	Benzer (4)	Orta (3)	Az benzer (2)	Birbirinden farklı (1)
13	Sektördeki tedarikçilerin “fiyat ve ödeme koşulları” birbirine benziyor mu?					
14	Hammadde ve girdi sağladığımız tedarikçilerin “kalite, satış ve servis koşulları” birbirine benziyor mu?					
		Her zaman (5)	Çok sık (4)	Arasıra (3)	Nadiren (2)	Yapılmıyor (1)
15	Tedarikçiler sektörde yeni müşteri kazanmak için veya diğer rakiplerinin müşterilerini kendilerine çekmek için “fiyat, ödeme koşulları vb.” tavizler veriyorlar mı?					
		<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>			
16	Sektörün büyüme ve genişleme dönemlerinde tedarikçilerin girdi fiyatlarını artırma eğiliminde olduğunu gözlemliyor musunuz?					
<b>ALICILARIN GÜCÜ</b> (Bilgi ve örnekler için soru formu açıklamalarına bakınız.)						
		Çok Yüksek (5)	Yüksek (4)	Orta Düzey- de (3)	Düşük (2)	Çok Düşük (1)
17	Sektörde müşterilerin (alıcıların) “firma değiştirme eğilimlerini” nasıl değerlendiriyorsunuz?					
18	Sektörün hitap ettiği pazardaki müşterilerin “pazarlık gücünü” nasıl değerlendiriyorsunuz?					
19	Sektördeki müşterilerin “fiyat düşürülmesi konusundaki baskı yapma gücünü” nasıl değerlendiriyorsunuz?					
20	Sektördeki müşterilerin “daha yüksek kalite ve daha çok hizmet talep etme gücünü” nasıl değerlendiriyorsunuz?					
21	Müşterilerin alım gücü bakımından “ürün veya hizmetin fiyatını” nasıl değerlendiriyorsunuz?					
22	Alıcıların, “ürün ya da hizmetin fiyatına hassasiyet derecesini” nasıl değerlendiriyorsunuz?					
23	Büyük alıcılar sektörden yüksek oranda ürün ve hizmet talep ediyorsa bu alıcıların kendi üretim tesislerini kurma eğilimlerini, arayışlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Kurumsal müşteri	Nihai tüketici	Her ikisi Birden		
24	Müşterileriniz kurumsal mı son kullanıcı mı?					
<b>İKAME TEHDİDİ</b> (Bilgi ve örnekler için soru formu açıklamalarına bakınız.)						
		Çok yüksek (5)	Yüksek (4)	Orta Düzey- de (3)	Düşük (2)	Çok Düşük (1)
25	Sektördeki ürün veya hizmetlerin yerine kullanılabilir ikame ürün veya hizmetlerin tehdit düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz?					

		Çok olumlu (5)	Olumlu (4)	Orta (3)	Olumsuz (2)	Çok olumsuz (1)
26	Alışveriş merkezlerinin yaygınlaşması, perakendeci zincirlerinin artması ve güçlenmesinin sektörünüzün karlılığına etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Evet	Hayır			
27	Diğer sektörlerdeki teknolojik gelişmelerin sektörünüzü olumsuz etkilediğini ya da iş hacminizi azalttığını gözlemlediniz mi?					
<b>MEVCUT RAKİPLER ARASINDAKİ ÇEKİŞME</b> (Bilgi ve örnekler için soru formu açıklamalarına bakınız.)						
		Fiyat	Yenilikçilik	Satış sonrası destek hizmetleri	Marka imajı	Kalite iyileştirme
28	Sektördeki rekabette araç olarak kullanılabilen unsurları "1'den 5'e kadar" önem sırasına göre sıralayınız.					
		İşçilik	Ham madde malzeme	Vergiler	Enerji	Borçlanma Maliyetleri (Kredi Faizleri, vade farkı vb)
29	Sektördeki rekabeti etkileyen maliyet unsurlarını "1'den 5'e" kadar önem sırasına göre sıralayınız.					
		Çok yüksek (5)	Yüksek (4)	Orta Düzeyde (3)	Düşük (2)	Çok Düşük (1)
30	Sektörünüzdeki işletmeler arası rekabet düzeyini veya şiddetini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
31	Sektörde işletmeler arasında liderlik çekişmesi ve iddiası ne derece şiddetlidir?					
32	Sektördeki işletmelerin birbirlerinin ürün ve hizmetlerini taklit etme düzeyini nasıl algılıyorsunuz?					
33	Sektördeki işletmelerin "markalaşma düzeylerini" nasıl değerlendiriyorsunuz?					
34	Sektörünüzdeki işletmelerin iş değiştirme ve sektörü terk etme eğilimlerini ve arayışlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?					
35	Sektörde işletmelerin reklam kampanyaları yoğunluğunu nasıl değerlendiriyorsunuz?					
36	Sektörünüzün "Türkiye ulusal pazarındaki yayılma ve faaliyet gösterme performansını" nasıl değerlendiriyorsunuz?					
37	Sektörünüzün "ihracat potansiyelini veya dış pazarlardaki" performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?					
38	Sektörünüzdeki "teknolojik yenilik" ve "AR-GE çalışmalarının yoğunluğunu" nasıl değerlendiriyorsunuz?					
39	Sektörünüzde sektör lideri bir firma bulunuyorsa bu liderin sektör politikalarına etkileme düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz?					

		Hızlı Büyü- yen (5)	Büyü- yen (4)	Durgun (3)	Daralan (2)	Hızlı Daralan (1)
40	Son 4-5 yılda sektörünüzdeki büyüme hızını nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok benzer (5)	Benzer (4)	Orta (3)	Az benzer (2)	Birbirinden farklı (1)
41	Sektördeki ürünlerin birbirlerine benzerlik düzeylerini, standartlaşma düzeyi, kalite ve diğer özellikleri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok iyi (1)	Tatmin edici (4)	Orta düzeyde (3)	Düşük (2)	Zararına (1)
42	Sektörünüzdeki işletmelerin ortalama karlılık düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Her zaman (5)	Çok sık (4)	Arasına (3)	Nadiren (2)	Yapılmıyor (1)
43	Sektörde düşük karlılığa rağmen yüksek kapasite kullanma eğilimi gözlenmekte midir?					
		Çok olumsuz (5)	Olumsuz	Orta	Olumlu	Çok olumlu
44	Sektördeki rekabet çekişmelerinin sektör karlılığına etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok hızlı	Hızlı	Orta	Yavaş	Çok yavaş
45	Sektörün büyümesini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Her zaman	Çok sık	Arasına	Nadiren	Yapılmıyor
46	Sektörde rekabet şekli olarak “fiyat kırma” uygulaması yapılıyor mu?					
47	Sektörde yeni veya yenilikçi ürün sunumu ne sıklıkla yapılıyor?					
		Çok maliyetli	Maliyetli	Orta	Düşük maliyetli	Önemsiz
48	Sektör değiştirmenin maliyetini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok zayıf
49	Sektörün finansal kaynaklara erişim kolaylığını nasıl değerlendiriyorsunuz?					
50	Sektördeki işgücü yeteneklerini ve beceri düzeylerini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Aynı fiyat ve ürünlerle aynı pazar bölümünde	Farklı fiyat ve ürünlerle farklı pazar bölümlerinde			
51	Sektörde rekabet aynı pazar bölümünde mi yoğunlaşmakta mıdır?					
52	Sektör lideri olarak öne çıkan işletmeler var mı? Varsa aşağıda ilk üçünü belirtiniz.					
	1-..... 3-.....					

		Evet	Hayır			
53	Sektörde büyüme amacıyla şirket birleşmeleri, satın almalar ve yabancı ortaklıklar gözlemlenmekte midir?					
54	Sektörde rekabeti azaltmak için satın almalar ve birleşmeler gözlemliyor musunuz?					
55	Sektörde fiyat indirimi şeklinde bir rekabet eğilimi gözlemlenmesine rağmen daha iyi fiyatlarla faaliyet gösteren firmalar var mıdır?					
56	Sektörde maliyet düşürmek için büyük kapasite artırımları gözlemlenmekte midir?					
57	Sektörünüzdeki firmalar arasında “güç birliği”, “ortak hareket etme”, “ortak ihracat” vb. gibi alanlarda stratejik işbirlikleri mevcut mudur?					
58	Sektörünüzde firmalar “yenilikçi” ve “yenilikçi olmayan” şeklinde sınıflandırılabilir mi?					
		Büyüme odaklı	Pazar beklentilerini anlamaya odaklı	Her ikisi birden		
59	Sektörünüzde stratejik kararlar alınırken büyümeye mi odaklanılıyor yoksa pazar beklentilerini anlamaya mı odaklanılıyor?					
		Dayanımlı	Dayanımsız			
60	Sektördeki ürün yelpazesi hangi kategoriye girer?					
		Çok hızlı	Hızlı	Orta	Yavaş	Çok yavaş
61	Sektörde ürünlerin teknoloji ve moda gibi nedenlerle model değişimi hızı nasıldır?					
		Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok zayıf
62	Devletin sektöre mevcut teşviklerini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
		Çok Olumlu	Olumlu	Orta	Olumsuz	Çok Olumsuz
63	“İşçilik maliyetlerinin” rekabetçiliğinize etkisi ne düzeydedir?					
64	“Enerji fiyatlarının” rekabetçiliğiniz üzerindeki etkisi ne düzeydedir?					
65	“Sektörünüzdeki kayıt dışılığın” rekabetçiliğiniz üzerindeki olumsuz etkisi ne düzeydedir?					
		Ortalama-dan yüksek	Ortalama-dan düşük	Ortalama-yakın		
66	İşletmenizin kapasite kullanım oranı sektör ortalamasına göre nasıldır?					
		Ana girdidir.	2. Düzey girdidir.	Önem derecesi düşük girdidir.		
67	Alıcıların faaliyetleri açısından; Alıcıların sektörden aldığı ürün ve hizmetlerin temel girdi olması bakımından nasıl değerlendiriyorsunuz?					

68	Sektörde ortalama stokta bekleme süresi kaç aydır?	
69	Sizce sektördeki kapasite kullanım oranı ortalama yüzde kaçtır?	
70	Sektörünüzdeki ortalama ortalama kar marjı nedir?	

Odak Grup toplantısına verdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

**EK 5: İSTATİSTİK TEST SONUÇLARI**

Boyutların her birinde öne çıkan maddeleri tespit etmek için 5 boyuta ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Bu aşamada ölçek geliştirme yönü de göz önüne alınarak, faktör özdeğeri 2 veya üzerinde olması kriter olarak alınmıştır. Bu durum sadece İkame ürünler için sağlanamamıştır. Aşağıda her bir boyut için KMO ve Bartlett testi sonucu, özdeğer ve özdeğerin varyans açıklama oranı, faktördeki maddelerin faktör yükleri ve her bir boyut için Güvenirlilik değerleri verilmiştir. Her bir boyuttaki maddeler seçilirken madde faktör yükü 0,500 den büyük olmak üzere 4 madde seçilmiştir. Sadece ikame ürünler boyutunda iki madde alınmıştır.

Tablolar incelendiğinde KMO ve Bartlett testi sonucuna göre faktör analiz uygulamasının gerekliliği ve örneklem çapının yeterliliği uygun bulunmuştur.

Cronbach's Alpha testine göre her boyutta güvenilirlik uygulama için yeterli düzeyde bulunmuştur.

**1. MÜŞTERİLER**

Tablo 1. KMO ve Bartlett's testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,709
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity		322,178
	df	15
	Sig.	,000

Tablo 2. Özdeğerler ve varyans açıklama oranları

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,365	39,424	39,424	2,365	39,424	39,424
2	1,083	18,050	57,474			
dim 3	,831	13,845	71,319			
ensi 4	,673	11,212	82,530			
on0 5	,645	10,743	93,274			
6	,404	6,726	100,000			

Tablo 3. Maddelerin Faktör yük matrisleri

	Component
	1
B1_01	,616
B1_02	,763
B1_03	,775
B1_04	,599
B1_05	,557
B1_06	,365

Tablo 4. Müşteriler boyutu için Güvenirlik analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,671	4

## 2. İKAME ÜRÜNLER

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	,546
Bartlett's Sphericity	Test of Approx. Chi-Square	326,245
	df	6
	Sig.	,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,919	47,975	47,975	1,919	47,975	47,975
2	,987	24,675	72,649			
3	,871	21,785	94,435			
4	,223	5,565	100,000			

	Component
	1
B2_07	,900
B2_08	,910
B2_09	,460
B2_10	,262

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	2

### 3. YENİ GİRİŞİMCİLER

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	,738
Bartlett's Sphericity	Test of Approx. Chi-Square df	611,725
	Sig.	,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,974	29,738	29,738	2,974	29,738	29,738
2	1,403	14,028	43,766			
3	1,190	11,899	55,665			
4	,969	9,691	65,356			
5	,754	7,538	72,894			
6	,679	6,794	79,689			
7	,608	6,085	85,773			
8	,556	5,562	91,335			
9	,506	5,059	96,394			
10	,361	3,606	100,000			



	Componen t
	1
B3_11	,225
B3_12	,306
B3_13	,501
B3_14	,626
B3_15	,583
B3_16	,541
B3_17	,619
B3_18	,707
B3_19	,697
B3_20	,431

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	4

#### 4. TEDARİKÇİLER

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	,687
Bartlett's Sphericity	Test of Approx. Chi-Square	661,746
	df	28
	Sig.	,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,673	33,409	33,409	2,673	33,409	33,409
2	1,687	21,093	54,502			
3	,999	12,489	66,991			
dim ensi on0 4	,807	10,085	77,076			
5	,649	8,116	85,191			
6	,511	6,389	91,580			
7	,407	5,084	96,664			
8	,267	3,336	100,000			

	Component
	1
B4_21	,154
B4_22	,062
B4_23	-,113
B4_24	,828
B4_25	,812
B4_26	,677
B4_27	,778
B4_28	,473

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	4

## 5 FİRMALAR ARASI REKABET

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	,807
Bartlett's Sphericity	Test of Approx. Chi-Square	797,844
	df	55
	Sig.	,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,468	31,526	31,526	3,468	31,526	31,526
2	1,551	14,102	45,628			
3	1,097	9,970	55,598			
4	,836	7,596	63,194			
5	,789	7,177	70,372			
6	,721	6,553	76,924			
7	,661	6,009	82,934			
8	,591	5,371	88,305			
9	,480	4,360	92,665			
10	,438	3,980	96,645			
11	,369	3,355	100,000			

	Componen t
	1
B5_29	,229
B5_30	,309
B5_31	,030
B5_32	,704
B5_33	,311
B5_34	,746
B5_35	,728
B5_36	,748
B5_37	,583
B5_38	,645
B5_39	,570

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	4

### SEKTÖRÜN REKABETÇİLİK BOYUTUNUN FAKTÖR ANALİZ İLE İNCELENMESİ

Her bir boyuta faktör analizi uygulanarak elde edilen ölçeğe; boyutların bir birine göre durumlarını (öne çıkan veya diğerlerine göre daha fazla değişim açıklayan) belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmış elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,718
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	1929,598
df	153

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,718
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	1929,598
df	153
Sig.	,000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,459	19,216	19,216	3,459	19,216	19,216	2,579	14,326	14,326
2	2,744	15,243	34,458	2,744	15,243	34,458	2,530	14,054	28,380
3	2,244	12,465	46,924	2,244	12,465	46,924	2,224	12,356	40,736
4	1,556	8,645	55,568	1,556	8,645	55,568	2,095	11,640	52,376
5	1,290	7,169	62,737	1,290	7,169	62,737	1,865	10,361	62,737
6	,877	4,874	67,612						
7	,775	4,307	71,919						
8	,723	4,016	75,935						
9	,673	3,739	79,673						
10	,642	3,564	83,238						
11	,577	3,203	86,441						
12	,490	2,722	89,163						
13	,427	2,371	91,534						
14	,392	2,179	93,713						
15	,358	1,989	95,702						
16	,322	1,787	97,488						
17	,246	1,368	98,856						
18	,206	1,144	100,000						

## Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
B1_01				,627	
B1_02				,845	
B1_03				,787	
B1_04				,488	
B2_07					,901
B2_08					,909
B3_14			,503		
B3_17			,743		
B3_18			,801		
B3_19			,811		
B4_24		,856			
B4_25		,842			
B4_26		,700			
B4_27		,725			
B5_32	,676				
B5_34	,798				
B5_35	,794				
B5_36	,811				

Sektörel rekabetçilik boyutları incelendiğinde firmalar için, rekabet boyutlarının rekabetçilikteki varyansı en çok açılmama sırasına göre dizilmiş şekli aşağıda verilmiştir.

1. Firmalar arası rekabet,
2. Tedarikçiler,
3. Yeni girişimciler,
4. Müşteriler,
5. İkame ürünler.

Ayrıca bu faktör analizi daha sonra açıklanacağı gibi sektörün ve firmaların rekabetçilikteki genel puanını elde etmede ağırlık olarak kullanılacaktır.

### REKABETÇİLİK YÖNELİMİ

Çalışmada yapılan ikinci ölçme ise firmanın rekabetçilik yönelimini tespit etmek üzere üç boyuttan oluşan bir ölçek de geliştirme maddeleri de uygulanmıştır. Bu boyutlar için yine faktör analizi uygulanarak boyutları oluşturan maddeler tespit edilmiştir. Aşağıda uygulanan faktör analizi sonuçları verilmiştir. Firmanın rekabetçilik yöneliminin kavramsal özelliğinden dolayı bu maddeler birleştirilerek üçü için tek faktör analizi uygulanıp sonuçlar yorumlanmamıştır.

#### 1. MALİYET

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	,692
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	264,043
	df	21
	Sig.	,000

##### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,158	30,828	30,828	2,158	30,828	30,828
2	1,296	18,513	49,341			
3	,901	12,874	62,215			
4	,801	11,443	73,658			
5	,720	10,280	83,938			
6	,662	9,453	93,391			
7	,463	6,609	100,000			

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
C_43	-,035
C_47	,465
C_49	-,226
C_54	,727
C_55	,785
C_60	,712
C_62	,489

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	3

**2. FARKLILAŞTIRMA****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling	,812
Bartlett's Sphericity	Test of Approx. Chi-Square	1064,427
	df	55
	Sig.	,000



## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,968	36,068	36,068	3,968	36,068	36,068
2	1,696	15,422	51,490			
3	1,035	9,409	60,899			
4	,777	7,062	67,961			
5	,665	6,042	74,003			
6	,620	5,638	79,641			
7	,595	5,411	85,051			
8	,524	4,762	89,813			
9	,422	3,835	93,648			
10	,402	3,651	97,299			
11	,297	2,701	100,000			

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
C_44	,658
C_45	,705
C_46	,600
C_48	,506
C_51	,612
C_52	,608
C_53	,484
C_57	,480
C_58	,597
C_59	,644
C_63	,665

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	4

**3. ODAKLANMA****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy Measure	of Sampling	,588
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	49,268
	df	3
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,460	48,665	48,665	1,460	48,665	48,665
2	,831	27,706	76,371			
3	,709	23,629	100,000			

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
C_50	,663
C_56	,675
C_61	,752

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,472	3

Yapılan analize göre elde edilen boyutlar ve alt maddeleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.

Maliyet	Farklılaştırma	Odaklanma
C54	C44	C50
C55	C45	C56
C60	C59	C61
	C63	

### SEKTÖR VE FİRMALAR İÇİN REKABETÇİLİK VE REKABETÇİLİK YÖNELİM PUANLARININ OLUŞTURULMASI

Firma kartesi oluşturulurken, her bir boyut için sektör ortalaması sektör ortalamasının %95 güven aralığı, firmanın ortalaması ve firmanın durumunu gösteren renkli işaret konulmuştur. Bu işaret belirlenirken firma ortalaması güven aralığının altında kalıyorsa kırmızı (kötü – negatif) güven aralığı içindeyse sarı (normal – durağan) ve güven aralığının üstündeysse yeşil (iyi – pozitif) şeklinde belirlenmiştir.

Her bir boyut için elde edilen ortalamalar boyuttaki maddelerin faktör yüklerine göre ağırlıklı ortalamaları alınarak oluşturulmuştur. Ağırlıklı ortalama için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$BoyutOrt = \frac{\sum_{i=1}^m x_i \cdot y_i}{\sum_{i=1}^m y_i}$$

$x_i$  : i numaralı maddeye verilen cevabı

$y_i$  : i numaralı maddenin faktör yükünü

$m$  : boyuttaki madde sayısını göstermektedir.

Sektörün ve firmanın rekabetçilik puanı oluşturulurken her bir boyutun özdeğerlere göre ağırlıklı ortalaması alınmıştır. Ağırlıklı ortalamanın formülü ise aşağıdaki gibidir.

$$RekabetPuan = \frac{\sum x_i \cdot L_i}{\sum L_i}$$

Burada

$x_i$  : i numaralı boyutun ortalamasını

$L_i$  : i numaralı boyutun öz değerini göstermektedir.

( $i = 1,2,3,4,5$ )

Elde edilen firma karnesi örneği ek dosyada verilmiştir.