

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALI

**TÜRK SERAMİK KAPLAMA MALZEMELERİ SEKTÖRÜNÜN  
REKABET ANALİZİ VE  
ULUSLARARASI BİR STRATEJİ ÖNERİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ABDURRAHMAN BAŞ

İSTANBUL – 1999



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALI

**TÜRK SERAMİK KAPLAMA MALZEMELERİ SEKTÖRÜNÜN  
REKABET ANALİZİ VE  
ULUSLARARASI BİR STRATEJİ ÖNERİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ABDURRAHMAN BAŞ

DANIŞMAN: PROF. DR. ÖMER DİNÇER

İSTANBUL – 1999

## ÖNSÖZ

Üniversite eğitimini tamamlayana kadar ailemden aldığım destekten sonra, yüksek lisans aşamasında, ben de hem çalışıp hem okuma gerçeğiyle yüzleştim. Benim deneyimim, ilk ve orta öğrenimini dahi çalışarak tamamlamak zorunda kalmış bazılarınıninki gibi zahmetli olmadı kuşkusuz, ancak yine de zormuş. Bu süreçte, benden manevi desteğini esirgemeyen, başta bugünümün mimarı annem ve babam olmak üzere tüm dost ve yakınlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tıp doktoru olmasına rağmen, stratejik yönetime ilgi duyup açılımlarıyla bana yardımcı olan ve tüm çalışma boyunca ilgisini sürdüren eşimin desteğini unutmayacağım. Küçük oğlum bu tez sayesinde kelimelerle tanışmadan klavye ile tanıştı.

Bu tezin gerçekleşmesinde önemli bir pay da, engin hoşgörü ve bilime inançlarıyla bana destek olan Seranit Seramik A.Ş. üst yönetimine aittir. Ayrıca, bana sektörün bilgi kapılarını açan SERKAP yetkililerine sonsuz teşekkürler.

Şükranlarımın en yükseğini, değerli hocam Prof. Dr. Ömer Dinçer'e sunmak isterim; gerçek bir üstad olarak sözlü öğretileri kadar sözsüz eğitiminden de yararlandığım hocama...

Abdurrahman Baş

Haziran'99 İstanbul

## ÖZET

Bu çalışmada, işletmelerin stratejilerini belirleme sürecinde başvurdukları sektör analizi çerçevesinin, işletme düzeyinden sektörel düzeye taşınması ve buna paralel olarak, strateji formülasyonunun yine sektörel düzeyde gerçekleştirilmesi konu edinilmiştir.

Sektörel analiz çerçevesini belirlerken, stratejik yönetim literatüründe var olan işletmelerin stratejik analizi çerçevesinden yararlanılmış, strateji tanımının son yıllardaki evrimi dikkate alınarak oluşturulan çerçeveye rekabet analizi çerçevesi denilmiştir. Rekabet analizi çerçevesi, en dış çevreden iç yapıya doğru analiz odağını daraltmakta, rekabet avantajı sağlayan unsurların derinlemesine incelenmesini ön plana almaktadır.

Örnek sektör olarak, Türkiye'nin küresel pazarda umutlu olduğu seramik kaplama malzemeleri sektörü seçilmiştir. Geliştirilen rekabet analizi doğrultusunda, basılı ve süreli yayınlar taranmış, sektörle ilgili kişi ve kurumlardan bilgi ve belgeler toplanmıştır. Konu, ulusal bir sektöre uluslararası bir strateji önermeyi kapsadığından, analiz boyunca, disiplinlerarası bir yaklaşımla, konunun ekonomik ve politik boyutlarına kısaca değinilmiştir.

Rekabet analizimizin bulguları ışığında, stratejik yönetim literatüründeki özgün strateji belirleme süreçlerinin incelenmesi sonucunda geliştirilen eklektik bir yaklaşımla, Türk seramik kaplama malzemeleri sektörüne uluslararası bir strateji önerilmiştir.

Sonuç olarak, sektörel düzeyde bir rekabet analizinin ve bunun sonucunda yine sektörel düzeyde bir strateji formülasyonunun mümkün ve gerekli olduğu kanısına varılmıştır.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	II
ÖZET.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
GİRİŞ.....	1
<b>BÖLÜM 1. STRATEJİ VE REKABET AVANTAJI.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. TEMEL KAVRAMLAR .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. <i>Strateji ve Rekabet</i> .....	4
1.1.2. <i>Rekabet Avantajı</i> .....	10
1.1.3. <i>Ulusların Rekabet Avantajı</i> .....	14
<b>1.2. STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ VE REKABET ANALİZİ .....</b>	<b>17</b>
1.2.1. <i>Strateji Belirleme Süreci</i> .....	17
1.2.2. <i>Rekabet Analizi</i> .....	22
1.2.2.1. Küresel Çevre Analizi.....	25
1.2.2.2. Ulusal Çevre Analizi.....	25
1.2.2.3. Ulusal Rekabet Yapısı Analizi.....	26
1.2.2.4. Ulusal Rekabet Avantajı Analizi .....	26
1.2.2.5. FÜTZ Analizi.....	26
1.2.3. <i>Başlıca Stratejiler</i> .....	27
1.2.4. <i>Strateji Seçimi</i> .....	32
<b>BÖLÜM 2. TÜRK SERAMİK KAPLAMA MALZEMELERİ SEKTÖRÜNÜN REKABET ANALİZİ .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. KÜRESEL ÇEVRE ANALİZİ.....</b>	<b>34</b>
2.1.1. <i>Küreselleşme ve Dünya Pazarları</i> .....	34
2.1.2. <i>Dünyada Seramik Kaplama Malzemeleri</i> .....	36
2.1.2.1. Üretim .....	36
2.1.2.2. Tüketim .....	39
2.1.2.3. Ticaret.....	41
2.1.3. <i>Başlıca Küresel Rakipler ve Pazarlar</i> .....	44
2.1.3.1. Çin .....	45
2.1.3.2. İtalya .....	46
2.1.3.3. İspanya .....	50
2.1.3.4. Brezilya .....	53
2.1.3.5. Almanya .....	54
2.1.3.6. Amerika Birleşik Devletleri.....	56

<b>2.2. ULUSAL ÇEVRE ANALİZİ</b> .....	<b>58</b>
2.2.1. <i>Teknolojik Faktörlerin Analizi</i> .....	58
2.2.2. <i>Sosyo-Kültürel Faktörlerin Analizi</i> .....	61
2.2.3. <i>Ekonomik Faktörlerin Analizi</i> .....	62
2.2.4. <i>Politik-Hukuksal Faktörlerin Analizi</i> .....	67
<b>2.3. ULUSAL REKABET YAPISI ANALİZİ</b> .....	<b>69</b>
2.3.1. <i>Rekabet Yapısı ve Rakiplerin Analizi</i> .....	69
2.3.2. <i>Alıcıların Analizi</i> .....	78
2.3.3. <i>Satıcıların Analizi</i> .....	81
2.3.4. <i>Pazara Girişler</i> .....	83
2.3.5. <i>İkame Mallar</i> .....	84
<b>2.4. ULUSAL REKABET AVANTAJI ANALİZİ</b> .....	<b>86</b>
2.4.1. <i>Üretim Faktörleri</i> .....	86
2.4.2. <i>Talep Durumu</i> .....	88
2.4.3. <i>Yan ve Destek Sanayiler</i> .....	90
2.4.4. <i>Firma Yapıları</i> .....	92
<b>2.5. FÜTZ ANALİZİ</b> .....	<b>96</b>
2.5.1. <i>Üstünlükler</i> .....	96
2.5.2. <i>Zayıf Yönler</i> .....	96
2.5.3. <i>Fırsatlar</i> .....	97
2.5.4. <i>Tehditler</i> .....	97
<b>BÖLÜM 3. TÜRK SERAMİK KAPLAMA MALZEMELERİ SEKTÖRÜ İÇİN KÜRESEL BİR STRATEJİ ÖNERİSİ</b> .....	<b>99</b>
<b>3.1. ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	<b>99</b>
<b>3.2. YALIN FARKLILIK</b> .....	<b>101</b>
3.2.1. <i>Değer Göçünü Tetikleme</i> .....	101
3.2.2. <i>İşlevsellik Öngörüsü</i> .....	105
3.2.3. <i>Yalın Mimari</i> .....	106
3.2.4. <i>Yalın Farklılık</i> .....	114
<b>SONUÇ</b> .....	<b>116</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>117</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>124</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1: Endüstrilerde Karlılığı Belirleyen 5 Rekabet Faktörü</i> .....	9
<i>Şekil 2 Değer Zinciri</i> .....	11
<i>Şekil 3 Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri</i> .....	15
<i>Şekil 4 Ansof'un Büyüme Vektörü</i> .....	30
<i>Şekil 5 Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri</i> .....	30

## TABLolar LİSTESİ

<i>Tablo 1 Başlıca Stratejiler</i> .....	29
<i>Tablo 2. Bölgelere Göre Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Üretimi (Milyon m<sup>2</sup>)</i> .....	37
<i>Tablo 3. Dünyada En çok Seramik Üreten Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)</i> .....	38
<i>Tablo 4. Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketiminde Başlıca Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)</i> .....	40
<i>Tablo 5. En Fazla Seramik İhraç Eden Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)</i> .....	42
<i>Tablo 6. En Fazla Seramik İthal Eden Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)</i> .....	43
<i>Tablo 7 İtalya İhracatında İlk 10 Ülke (1997)</i> .....	47
<i>Tablo 8. İtalyan Seramik Karo Üreticisi İlk 15 Grubun Satışları</i> .....	49
<i>Tablo 9: İspanyol Seramik Karo Üreticisi İlk 15 Grubun Satışları</i> .....	51
<i>Tablo 10 İspanya İhracatında İlk 13 Ülke (1997)</i> .....	52
<i>Tablo 11 Almanya İthalatında Önemli Ülkeler (1997)</i> .....	55
<i>Tablo 12 ABD İthalatında Önemli Ülkeler</i> .....	56
<i>Tablo 13. Ekonomide Temel Göstergeler</i> .....	63
<i>Tablo 14. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Sektör Profili</i> .....	70
<i>Tablo 15 Türkiye İhracatında İlk 10 Ülke</i> .....	72
<i>Tablo 16. İSO İlk 500'de Seramik Karo Firmaları 1998</i> .....	73
<i>Tablo 17. 1998 Yılı İtibariyle Firmaların Üretim Kapasiteleri (Milyon m<sup>2</sup>)</i> .....	74
<i>Tablo 18: Sektörde Önde Gelen Firmalar ve Markaları</i> .....	77
<i>Tablo 19. Seramik Hammadde Üreticileri ve Üretim Maddeleri</i> .....	82
<i>Tablo 20: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü FÜTZ Analizi</i> .....	98



## GİRİŞ

Küreselleşen dünya ticaretiyle birlikte, ülkelerin kalkınmalarında, küresel rekabete açık sektörlerin giderek daha fazla rol almaya başladığını görüyoruz. Ulusal kalkınmanın baş aktörü, küresel pazarda, diğer ülkelerin sektörlerine göre rekabet avantajına sahip sektörlerdir.

Tek başına bir girişimcinin, ulusal sektörün yapısal dezavantajlarına rağmen, küresel pazarlarda başarılı olması oldukça zordur. Diğer yandan, ulusal sektörün avantajlarını arkasına alarak küresel pazara açılmış girişimcilerin başarılı olma olasılıkları hayli yüksektir. Bu durum, sektördeki girişimcilerin toplu hareket ederek, bireysel ve ulusal çıkarlarını gözetme ihtiyacını artırmakta, sektörel örgütlenmeleri hızlandırmaktadır. Örgütlenmenin (organizasyon) başladığı noktada, ortak amaçların ve stratejilerin açıkça ortaya konulması ve yürütülmesi ihtiyacı doğmaktadır.

Strateji belirleme sürecinde atılacak ilk adım, örgütün iç ve dış analizinin yapılmasıdır. Stratejik yönetim literatüründe stratejik analizin çerçevesi ve yöntemi belirlenirken referans örgüt 'işletme'dir. Literatürde sunulan çerçeveler aynen alındığında, 'sektör' düzeyinde bir analiz için kısıtlar oluşmaktadır. Sağlıklı bir stratejinin belirlenmesi, sektör düzeyinin gerekleri dikkate alınarak düşünülmüş bir analiz çerçevesinin oluşturulması ve strateji belirleme sürecinde kullanılan kavramların sektörel düzeye uyarlanmasıyla mümkün olacaktır.

Bu çalışma, böyle bir analiz çerçevesini oluşturmayı ve buna paralel olarak, literatürde işletme referans alınarak oluşturulan kavramlardan yararlanarak yine sektörel düzeyde bir strateji formülasyonunu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmamıza uygulama örneği olarak, Türkiye'nin küresel pazarda kendisinden çok şey beklediği Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörünü seçtik. Dünya Seramik kaplama malzemeleri sektörü sıralamalarında Türkiye'nin yeri ihracatta 3., üretimde 5., tüketimde 7. sıra. Bu sonuçlar, Türkiye'nin uluslararası arenada önemli bir yeri olduğuna ve bir gelişme potansiyeline işaret ediyor. Bu potansiyelin doğru kullanılması, öncelikle doğru bir stratejinin belirlenmesiyle mümkün. Burada, ulusal kalkınmada sorumluluğu olan hükümet, sanayi, üniversite, vb., tüm çevrelere önemli görevler düşmektedir. Özellikle üniversiteye düşen görev, uygulamaya dönük sağlıklı teorik yaklaşımların üretilmesi ve iş dünyasının hizmetine sunulmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, sektörel düzeyin gerekleri dikkate alınarak düşünülmüş bir stratejik analiz çerçevesinin oluşturulması ve strateji belirleme süreci için geliştirilen güncel yaklaşımların ve kavramların tanıtılması amaçlanmaktadır. Bu ana tema öncesinde, stratejinin, rekabet avantajı ile olan ilişkisinin, stratejik yönetim disiplininin temel kavramları etrafında bir sorgulamasını yaparak, rekabet analizi çerçevesi oluşturmanın önemini irdeleneceğiz. Yine ana temayı bütünlemesi açısından, literatüre girmiş başlıca stratejileri ve strateji seçimi konusunu tartışacağız.

İkinci bölümde, birinci bölümde oluşturduğumuz rekabet analizi çerçevesinin, Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü örneğinde uygulamasını yapacağız. Uygulama araştırmasının, bilimsel yöntemlerle, günceli yakalayan bir araştırma olmasına dikkat edilecektir. Bu bakımdan, güncel basılı ve süreli yayınlar taranacak, sektörle ilgili kişi ve kurumlardan bilgi ve belgeler toplanacaktır.

Üçüncü bölümde, öncelikle ikinci bölümde yapılan analizin sonuçları değerlendirilecektir. Sonrasında, birinci bölümde tanıtılan strateji belirleme sürecindeki güncel yaklaşımlar ve kavramlar sektörel düzeyde uygulanacaktır.

Sonuç bölümünde ise, stratejik analiz çerçevesinin ve strateji belirleme sürecinin, işletme düzeyinden sektörel düzeye taşınmasının tutarlılığı tartışılacaktır.

## BÖLÜM 1.

### STRATEJİ VE REKABET AVANTAJI

#### 1.1. TEMEL KAVRAMLAR

##### 1.1.1. Strateji ve Rekabet

Yönetim kavramının kapsamlı bir tanımını yaparsak, yönetimin “belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci”<sup>1</sup> olduğunu görürüz. Yönetim kavramına stratejik bir yaklaşımın sonucu olan Stratejik Yönetimi ise “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü”<sup>2</sup> olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımda strateji kavramı, belirleyici kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji kavramını netleştirmeden Stratejik Yönetimin işleyişini çözebilmek mümkün olamayacaktır. Yönetim bilimi çerçevesinde strateji kavramı “işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”<sup>3</sup> olarak tanımlanmaktadır. Bu

---

<sup>1</sup> Dinçer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım, İstanbul, 1996. s. 6

<sup>2</sup> Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998. s. 35

<sup>3</sup> A.e., s. 19

tanım stratejilerin amaçlarını iki anahtar kavramla ortaya koymaktadır: İşletmeye yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak.

Ortak bir amaç etrafında bir araya gelmiş insanlar, misyonlarını belirler ve ardından bu misyon paralelinde şekillendirdikleri genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu misyon ve amaçlar gerçekleştirilirken tutulacak yönü belirlemek Stratejik Yönetimin konusudur ve bunu stratejileri belirleyerek yapar. Ancak Stratejik Yönetim anlayışında yönün belirlenmesi, stratejilerin nihai amacı değildir. Stratejilerin belirlenmesindeki beklentilerin en önemlisi işletmeye rekabet avantajı sağlamasıdır.

Rekabet Avantajı kavramının, Stratejik Yönetim disiplininin öncelikli ilgi alanı olması, disiplinin küreselleşen dünyadaki artan önemine işaret etmektedir. Küreselleşen ülke ve bölge ekonomileriyle birlikte hızla yayılan ve yıkıcı sonuçlar üreten rekabet olgusu, işletmelerin tutacakları yönü tespit ederken izledikleri en temel göstergedir. Rekabet avantajı kazanmak, varolmanın gerek şartı olmuştur.

Nasıl bir strateji anlayışı işletmelere rekabet avantajı getirecektir? Gerilerde bıraktığımız uzun vadeli planlama ve daha sonra stratejik planlama yaklaşımının, küresel rekabetin gerektirdiği dinamizmi bünyesinde taşımadığı görüldü. Bu nedendir ki, son yıllarda geliştirilen strateji yaklaşımları, 'farklılık' ortak paydasında, dinamik bir anlayış ve hatta radikal boyutlar taşıyor.

Stratejik Yönetim literatüründe portföy analizi yaklaşımıyla adını duyuran Boston Consulting Group'un kurucusu Bruce Henderson, uzun danışmanlık yıllarından sonra, uzun dönemli iş stratejisinin özünü 'rakipler karşısında firmaya üstünlük kazandıracak farklılığın yönetilmesi' olarak tanımlamıştır.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Stern, C.W. and Stalk, G.Jr., **Perspectives on Strategy**, Ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 1998. s.1.

Strateji gurularından Michael E. Porter, stratejiyi 'farklı'yı yapmak olarak yorumluyor. Porter'a göre strateji, aynı şeyi daha iyi yapmamayı seçip, farklı bir şey yapmayı seçmektir.<sup>5</sup>

Dünyanın her tarafında bir çok kişi, bir çok yönetici, bir çok şirket stratejinin bir tür yarış olduğunu düşünüyorlar. Endüstrideki en iyi yere ulaşmak, en iyi mobilya şirketi olmak, en iyi sabun şirketi olmak... Strateji bu değil. Endüstrinizde rekabet etmenin yalnızca bir tek yolu varsa stratejiye ihtiyacınız yoktur. Ancak çoğu işte rekabet böyle bir şey değildir. Çoğu işte rekabet etmenin bir çok yolu vardır, sizin isteğiniz de şirketiniz için benzeri olmayan bir yol seçmektir ki rakiplerinizle aynı şey üzerinde rekabet ediyor olmayın.

Kendinize benzersiz bir konum elde etmek istemektesiniz. Bence, stratejinin özü "trade-off"lar yapmakta yatar. Ne yapacağınızı seçerken aynı zamanda neler de yapmayacağınızı seçmek. Stratejinin özü, şirket olarak, herhangi bir işte elde etmek istedikleriniz üzerinde sınırlar tayin etmektir. Stratejisi olmayan şirketlerin sınırları yoktur. Herkes için her şeyi yaparlar...<sup>6</sup>

Porter burada, stratejik planlama günlerinden kalma, hedeflere ulaşmak için yapılan, en fazla birkaç yıllık hedefleri gerçekleştirmenin yollarını gösteren strateji anlayışını reddedip, işin özüyle ilgili tercih formülasyonu olan ve özünde rakiplerden farklı olmayı taşıyan daha kapsamlı bir strateji anlayışını ileri sürüyor.

Porter'ın stratejiyi 'iş'in merkezine koyan bu yaklaşımını Gary Hamel, radikal bir çıkışla daha da ileri götürerek 'Strateji Bir Devrimdir' diyor. Hamel için, aynı şeyi farklı yapmak da yetmemekte, stratejinin stratejik olabilmesi için, işin yapılış kurallarını yok edip yeni kurallar koymuş olması gerekmektedir. Hamel, yapıyı yıkmayan mevcut stratejilere 'uygun stratejiler' deyip bir kenara ayırıyor. Hamel, Stratejik Planlama kavramının, ilgisiz iki

---

<sup>5</sup> Porter, M.E., **Strateji Dersleri**, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Ekim 1998. s.32.

<sup>6</sup> A.e. s.38

terimi yan yana getirdiğini söyleyerek, bir şeyin ya planlama ya da strateji olabileceğini öne sürüyor.<sup>7</sup>

Stratejilerin bize sunduğu rekabet avantajı ve temelde rekabet kavramları aslında ne anlama gelmektedir? Rekabet avantajı kavramını sonraya bırakarak öncelikle rekabet üzerinde duralım. Rekabet kavramını ilk olarak inceleyen disiplin, Ekonomi bilimi içerisinde Endüstri Ekonomisi disiplini. Amacı, endüstrilerde ekonomik güçlerin işleyiş biçimlerine tatmin edici açıklamalar geliştirmek<sup>8</sup> olan Endüstri ekonomisinde referans rekabet kavramı 'tam rekabet' olarak ele alınıyor ve 'piyasaya giriş ve çıkış özgürlüğünün bulunması; tekil firmaların ürün ve fiyatta farklılıkların bulunmadığı pazarlarda ürünlerini satın girdilerini satın alabilmesi; bir firmanın ürün ve girdi pazarlarındaki payının, bunların fiyatlarını etkileyemeyecek kadar küçük olması durumu'<sup>9</sup> olarak tanımlanıyor. Buna göre endüstrilerdeki rekabetin dereceleri tartışılarak tam rekabetçi piyasa, oligopol piyasa, tekelci piyasa ayrımlarına gidiliyor. Klasik Endüstri Ekonomisi düşüncesine hakim olan Yapı-Davranış-Performans görüşüne göre her endüstrinin piyasa yapısı, yani tekelci, oligopol ya da tam rekabet piyasası oluşu, bu endüstride iş yapan firmaların davranışlarını etkiler. Firmalar da buna göre birbirleriyle nasıl rekabet yarışına gireceklerini belirlerler. Belirlenen davranışlar, söz konusu endüstrinin performansını yani karlılığını belirler.<sup>10</sup>

Henderson, klasik ekonomik düşüncenin, hiç gözlemlenmemiş teorik maliyet kavramlarına dayanan ve hiçbir zaman varolmamış tam rekabet tanımını gerçekçi bulmadığını söylüyor. Tam rekabet kavramının iş dünyasında statik bir denge durumunu öngördüğünü oysa gerçek dünyada dinamik bir denge durumunun var olduğunu belirtiyor. Gerçek hayatta

---

<sup>7</sup> Hamel, G., **Strateji Bir Devrimdir**, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Temmuz 1998. s.80-85.

<sup>8</sup> Devine, P.J., Lee, N., Jones, R.M., Tyson, W.J., **An Introduction To Industrial Economics**, 4<sup>th</sup> Ed., Routledge, London, 1993. s.8.

<sup>9</sup> A.e., s. 314.

<sup>10</sup> Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998. s.134.

süregiden iş rekabetinin ise iki şekilde görüldüğünü ortaya koyuyor: Doğal Rekabet ve Stratejik Rekabet.

Doğal Rekabet, düşük riskli küçük deneme yanılma hareketlerinin gözlemlendiği ve faydalı görülen uygulamaların zamanla yerleştirildiği rekabet etme anlayışıdır. Bu yönüyle evrimseldir. Oysa Stratejik Rekabet Devrimseldir. Özü gereği, rekabet ilişkilerini değiştirecek büyük değişimleri arar.<sup>11</sup>

Stratejik Yönetim düşüncesinin önde gelen isimlerinden olup literatürün oluşmasında çok önemli katkılarda bulunan ve Endüstri Ekonomisi kökenli olan Michael Porter, 1980 yılında Yapı-Davranış-Performans yaklaşımını endüstrileri ve rakipleri inceleme teknikleri alt başlığıyla yayınladığı “Competitive Strategy”<sup>12</sup> adlı kitabıyla yönetim dünyasına taşıdı ve “Porter Analizi” olarak bilinen analiz çerçevesiyle yeni bir çığır açtı. Bu analizde, endüstrilerde rekabet yapısını ve karlılığı belirleyen 5 gücü (Rakipler ve Mevcut Firmalar Arası Rekabet, Satıcılar, Alıcılar, Potansiyel Girişler, İkame Ürünler) incelenmekteydi.

Porter ile Stratejik Yönetim düşüncesine iyice ağırlığını koyan rekabet kavramı, bu çalışmadan sonra gerek Porter, gerek diğer bilim adamlarının çalışmalarının merkezinde yerini aldı. Porter Analizinin unsurlarından yola çıkarak bir tanım yaparsak, rekabeti, yakın faaliyet alanı içerisindeki firmaların, piyasaya girebilecek yeni firmaların ve ikame ürün üreten firmaların tehditlerine karşı önlemler geliştirerek, girdi alımı ve ürün satımı konusunda sürdürdükleri üstünlük sağlama yarışı olarak tanımlayabiliriz.

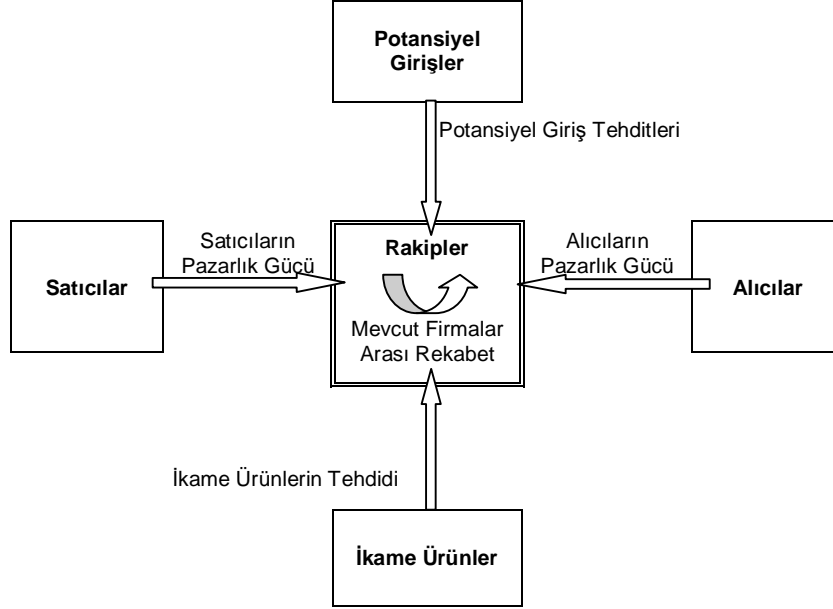
---

<sup>11</sup> Henderson, B. D., “*Strategic and Natural Competition*”, in Stern, C.W. and Stalk, G.Jr., **Perspectives on Strategy**, Ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 1998. s.2-5.

<sup>12</sup> Porter, M.E., **Competitive Strategy** – With a New Introduction, The Free Press, 1998, s.192



### Sekil 1: Endüstrilerde Karlılığı Belirleyen 5 Rekabet Faktörü<sup>13</sup>



Rekabet kavramı, günümüzde çok değişik yönleriyle incelemelere konu olmaktadır. Porter, stratejik yönetim literatüründe önemli bir yere sahip olan üçlemesinde (Porter's Trilogy – Competitive Strategy (1980), Competitive Advantage (1985), The Competitive Advantage of Nations (1990)), Rekabet Stratejisi kavramıyla endüstriyel bazda, Rekabet Avantajı kavramıyla firma bazında ve Ulusların Rekabet Avantajı kavramıyla ulusal bazda kavramı ele aldı.

Brandenburger ve Nalebuff, değişik bir yaklaşımla ortaklaşa rekabet kavramını geliştirdiler.<sup>14</sup> Firmalar rakipleriyle rekabet ederken, yalnız başına değil, ürünlerini tamamlar nitelikte olan ürün veya hizmetleri üreten firmalarla ortaklaşarak rekabet güçlerini geliştirmeliydiler.

Rekabet tartışmalarında şüphesiz en radikal çıkışı, rekabetin öldüğünü ilan eden Moore yaptı.<sup>15</sup> Değişimin, globalizasyonun ve deregülasyonun son

<sup>13</sup> A.e., s.4.

<sup>14</sup> Bradenburger, A.M., Nalebuff, B.J., **Ortaklaşa Rekabet**, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998.

<sup>15</sup> Moore, J., **The Death of Competition**, Harper Business Publ., 1997.

derece hızlandığı bir dönemde sınırları belli sabit endüstri yapısının yerine, sınırları çok daha geniş ve esnek olan “ekosistem” tabirini kullanan Moore, bu yeni yapıda bilinen rekabet anlayışlarının öleceğini, daha yoğun yaşanacak olmasına rağmen yeni tür rekabetin eskisi gibi olmayacağını öne sürüyor. İçinde yaşadığımız dünyada tek başına peşinde olduğumuz yaratıcı stratejilerin yerine tedarikçilerimizle, müşterilerimizle ve hatta rakiplerimizle yeni ittifaklar kurup diğer rakiplere karşı ‘birlikte gelişme’ ve büyüme yolları denememizi öneriyor.<sup>16</sup>

### **1.1.2. Rekabet Avantajı**

Yukarıda, Porter Analizinden yola çıkarak verdiğimiz rekabet kavramını temel alırsak, Rekabet Avantajı kavramını da, ‘endüstrideki rekabet güçleriyle olan ilişkilerde, rakiplere karşı kazanılan üstünlük’ olarak tanımlayabiliriz.

Rekabet Avantajı kavramını ilk kez detaylı inceleme konusu edinen bilim adamı Igor Ansof’tur. Ansof, şirketlerin büyüme yollarını ve bunlarla ilgili seçenekleri belirlerken, ‘Stratejinin Elemanları’ adını verdiği Faaliyet Sahası, Gelişme Vektörü, Rekabet Avantajı ve Sinerji konularının üzerinde duruyordu. Bir strateji elemanı olarak rekabet avantajı, sanayi kolunda hakim bir durum kazanmak için, ürünlerde, üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle ya da rakipleri geri bırakacak tipteki satış anlaşmaları, teknolojik anlaşmalar veya lisans anlaşmaları yaparak elde edilecektir.<sup>17</sup>

Diğer taraftan, literatürde rekabet avantajı kavramını en kapsamlı şekilde ele alan isim ise Porter’dır. Porter, Competitive Advantage’da, firmaların rekabet avantajının nereden kaynaklandığı sorusunun üzerinde durur. Porter cevabı, firmanın dışında değil içinde arar; ve hatta firmaların bir

---

<sup>16</sup> Aktaran: Kırım, A. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. s.135-136

bütün olarak ele alınması durumunda rekabet avantajının kaynaklarının tespit edilemeyeceğini söyler. Firmaları, birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili aktiviteler sistemi olarak ele almayı önermektedir.

Her bir firma, müşterileri için değer üretmek üzere kendi aktiviteler sistemini (Değer Zinciri) tasarlamaktadır. Değer zincirini oluşturan aktiviteler, her bir firma için farklı şekiller arz ediyorsa da, temel aktiviteler, Firma Altyapısı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Teknoloji Geliştirme, Satın Alma, Firma İçine Lojistik, Operasyonlar, Firma Dışına Lojistik, Pazarlama ve Satış, Servis olarak tespit edilmektedir. Bu temel aktivitelerin gerçekleştirilebilmesi için gereken bir çok alt aktivite de tanımlanabilir. Tüm aktivitelerin ürettiği bir değer ve bir maloluş bedeli vardır. Aradaki fark, o aktivite ile yaratılan değerdir. Toplam artı değer firmanın kar marjını oluşturur.

### Sekil 2 Değer Zinciri<sup>18</sup>



Firmalar, kendi değer zincirlerini belirledikten sonra müşteri ve tedarikçilerinin de değer zincirlerini belirleyerek, bu değer zincirlerinin kendi

<sup>17</sup> Aktaran: Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der yayınları, İstanbul, 1997, s.259-262.

<sup>18</sup> A.e. s.35

içinde ve birbirleriyle olan ilişkilerinden doğan yeni değerleri rekabet avantajına dönüştürmelidirler.<sup>19</sup>

Firmalar, aktivitelerini, daha ucuza ve daha farklı gerçekleştirdikleri ölçüde rekabet avantajı yakalarlar. Bu bakımdan, firmalar için iki tip rekabet avantajından bahsedilebilir: Maliyet avantajı ve farklılaştırma.

Bir firma, bütün değer aktivitelerinin toplam maliyetini, rakiplerinden daha düşük tutabilirse, maliyet avantajını elde edecektir. Maliyet avantajında kritik husus, bu avantajın sürdürülebilir bir yapıda olmasıdır. Sürdürülebilirlik ise maliyet avantajının kaynağının, rakipler tarafından taklit veya kopya edilmesinin zorluk derecesiyle doğru orantılıdır.

Maliyet avantajının yüksek performansa dönüşebilmesi için, firmanın, müşterisine aktardığı değer ve rakiplerine göre daha düşük tutacağı fiyat dolayısıyla vazgeçtiği kar marjından sonra tatmin edici bir kar marjına hala sahip bulunuyor olması lazımdır.<sup>20</sup>

Bir firmanın rakiplerinden farklılaşması, müşteriye, müşteri için değer ifade eden benzersiz bir özellik sunmasıyla mümkündür. Bir firmanın müşteri için değer yaratması ise iki yolla olur: Ürünün müşteriye olan maliyetini düşürmek veya müşterinin performansını artırmak. Farklılaşmanın sürdürülebilirlik derecesi, farklılaşmanın her iki yolu da belli oranlarda ve aynı anda kullanıyor olmasıyla doğru orantılıdır. Farklılaşmanın getireceği müşteri bağlılığının oranı kar marjının büyüklüğünü belirleyecektir.<sup>21</sup>

Rekabet avantajının kaynaklarının incelenmesinde ilk olarak Porter'ın formüle ettiği değer zinciri kavramı stratejik düşüncede önemli bir yer edinmiştir. Slywotzky, değer zincirini çağrıştıran iş tasarımı modelini geliştirerek konuya farklı bir bakış açısı getiriyor. Temel varsayım olan müşteri için üretilen değer, zincirin bir fonksiyonu olması durumu ortak olmakla birlikte, Slywotzky'de farklı olan, işletmelerin iş tasarımları için

<sup>19</sup> Porter, M.E., **Competitive Advantage**, – With a New Introduction, The Free Press, New York, 1998. s.33-61

<sup>20</sup> A.e. s.97.

müşteri tercihlerinin değişimine bağlı olarak yaşam devreleri tanımlaması. Müşteri tercihlerinin değişmesiyle birlikte o iş tasarımının ürettiği değer azalmaya başlar ve zamanla değer üretmemeye başlar. Değer üretiminin sürekliliğinin sağlanması, iş tasarımının sürekli gözden geçirilip değişen müşteri tercihlerine uygun hale getirilmesiyle mümkündür. Müşteri tercihleri tamamen değiştiği halde aynı iş tasarımını koruyan işletmeler, değer kendi işletmelerinden müşteri tercihlerine uygun iş tasarımları yapmış işletmelere göç etmesini engelleyemezler ve rekabet avantajını kaybederler. İşletmelerin yapması gereken bu 'Değer Göçü' olgusundan haberdar olup onu takip etmek ve değerın işletmelerinde kalması için iş tasarımlarını sürekli güncelleyerek rekabet avantajını ellerinde tutmaktır.<sup>22</sup>

Hamel ve Prahalad, Porter'ın rekabet avantajını açıklamak için bir işletmeyi değer zinciri olarak görmesi ve gerçek avantajın üretildiği yerin değer zincirini oluşturan aktiviteler olduğunu ileri sürmesine, aslında işletmenin bir temel yetenekler portföyü olarak görülmesi gerektiği savıyla karşı çıkıyorlar. Firmaya gerçek rekabet avantajı getiren, firmanın sahip olduğu temel yeteneklerdir. Temel yetenekler ise müşteri için değer üretme kapasitesine sahip, rakiplerden çok daha başarılı bir biçimde performe edilebilen ve çeşitli yeni ürün ve hizmet üretilmesinde kullanılacak özellikte bir dizi beceri ve teknoloji harmanıdır.<sup>23</sup>

Rekabet avantajının kaynakları konusunda literatürde daha başka kavramsallaştırmalara da rastlanmaktadır. Firmayı teknik mali insani vb. kaynakların bir portföyü olarak görme eğiliminde olanlar<sup>24</sup> ile kritik başarı faktörlerini tespit edip onlar üzerinden rekabet avantajı kazanmayı önerenler görülmektedir.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> A.e. s.119-150.

<sup>22</sup> Slywotzky, A.J., **Value Migration**, Harvard Business School Press, Boston, 1995. s.4-7.

<sup>23</sup> Hamel, G. ve Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996. s.261-266.

<sup>24</sup> Bkz. Barney, J.B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison Wesley Longman, Inc., 1996.

<sup>25</sup> Bkz. Anntoinette, D. L. and Lepsinger, R., **The Art and Science of Competency Models**, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1999.

### 1.1.3. Ulusların Rekabet Avantajı

Firmalar arası üstünlük yarışında önemli bir yeri olan rekabet avantajı kavramının, ulusal sektörler düzeyinde karşılığı ne olacaktır? Soğuk savaş sonrasının tek kutuplu dünyasında, nükleer savaşlardan çok ekonomik savaşlar yaşanıyor. Ulusların bugünleri ve gelecekları, ekonomik gelişmişlikleriyle değerlendiriliyor. Askeri güç, ülke büyüklüğü, üretim faktörlerine sahiplik gibi klasik kavramlarla belirlenen ulusların görelı avantajının, günümüz küresel dünyasındaki ekonomik yarışa açıklayabilme yeteneği gittikçe azalmaktadır.

Porter, 1990 yılında yazdığı *The Competitive Advantage of Nations*'da,<sup>26</sup> ulusların avantajlarının incelenmesinde kullanılan ekonomi biliminin 'Görelı Avantaj' kavramının rekabeti anlamamız için artık elverişli olmadığını savunup, yerine kendi kavramı olan Rekabet Avantajı kavramını öneriyor.

Bir ulusun, belli bir sektörde diğer uluslardan neden daha avantajlı durumda olduğunu açıklamasının, günümüz şartlarının ön plana çıkardığı 4 ana faktör çerçevesinde analiz edilmesiyle (Diamond Analizi) mümkün olabileceğini söylüyor.

(1) Üretim Faktörleri: Bu başlıkta incelenmesi gereken, her hangi bir sektörde var olmak ve rekabet edebilmek için gerekli olan nitelikli işgücü, altyapı gibi üretim faktörleri karşısında ülkenin ne tür imkanlara sahip olduğu hususudur.

(2) Talep Durumu : Sektörün ürün ve hizmetlerine karşı ülke içi talebin doğası incelenmelidir.

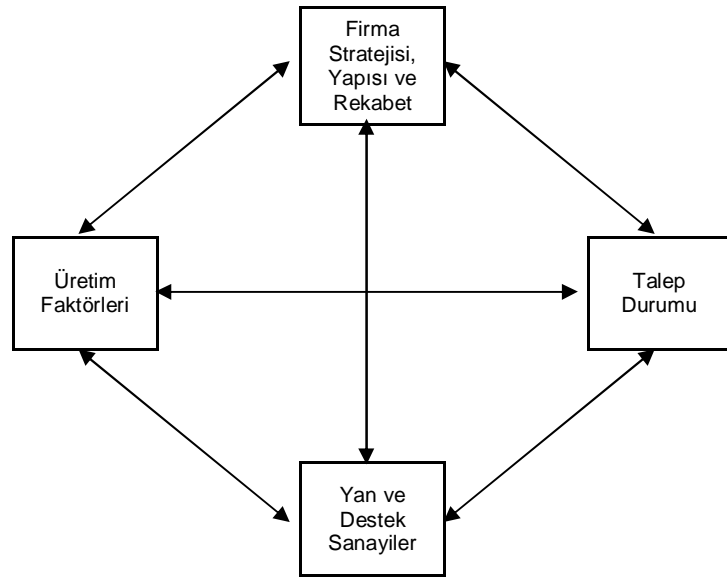
(3) Yan ve Destek Sanayiler: Söz konusu sektöre girdi sağlayan veya faaliyetlerini destekleyici durumdaki uluslararası rekabete açık sektörler, o sektörün rekabet gücüne güç katacaktır.

---

<sup>26</sup> Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1995.

(4) Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet : Ülkedeki işletmelerin kurulmasını, örgütlenmesini ve işletilmesini etkileyen hakim faktörler ve ülke içi rekabetin doğası, uluslararası platformda rekabet yeteneklerine doğrudan etki etmektedir.<sup>27</sup>

**Şekil 3 Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri**<sup>28</sup>



Porter çalışmasında, belli bir bölgede yoğunlaşmış, birbirini destekleyen, birbirine girdi üreten firmalardan oluşan 'küme' kavramını da detaylı bir biçimde ele alarak inceliyor ve küme yapılanmalarının, ulusların rekabet güçlerini artırdığını vurguluyor.

Bir ulusun sahip olduğu üretim faktörlerinin zenginliği ve uzmanlaşmışlığı; iç piyasadaki talebin canlılığı; destek ve yan sanayilerin gelişmişliği ve yüksek kümeleşme oranı; sektör içi rekabetin yeniliğe zorlayıcı olması ve firmaların yapılarının etkin, stratejilerinin belirgin olması, o ulusa uluslararası

<sup>27</sup> A.e. s.71.

<sup>28</sup> A.e. s.71.

arenada rekabet avantajı kazandırır. Bir ulusun rekabet avantajına sahip olması ise, o ulusun firmalarının uluslararası başarısının temelidir.

Porter bu çerçevede sanayileşmiş 13 ülkede yaptığı araştırmalar sonucunda 3 temel ilke ortaya koymuştur: (1) Bir firmanın ulusal çevresi, onun gelişimine, özellikle kaynak ve kabiliyetlerinin profiline güçlü bir şekilde etki eder; (2) Bir ulusun rekabet avantajının dinamik unsurları, firmaların uluslararası rekabet avantajını sürdürmelerini destekler. Uluslar, kendi kaynaklarını ve yenilik yapma ve ürün kalitesini yükseltme yoluyla geliştirerek ancak belirli sektörlerde rekabet avantajlarını sürdürebilirler; (3) Yenilik yapmak ve kaliteyi yükseltmek için, ülkelerin sadece kendi iç dinamikleri ve kaynakları yeterli olmaz.<sup>29</sup>

Böylece Porter, rekabet avantajı kavramının sınırlarını işletme bazından sektörel düzeye taşımış olmaktadır. Geliştirdiği Diamond analizi ile de, geleneksel stratejik analiz yaklaşımında hakim olan işletme düzeyinin bir basamak yukarısına çıkıp, sektörleri bir bütün olarak incelemeyi önermektedir.

---

<sup>29</sup> A.e. s.261.



## 1.2. STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ VE REKABET ANALİZİ

### 1.2.1. Strateji Belirleme Süreci

Bize rekabet avantajını getirecek stratejimizi nasıl belirleyeceğiz? Örgütlere yön verecek ve rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin tespiti, bilimsel ve sistematik bir biçimde yapılmalıdır. Aksi halde, kısa dönemde bazı amaçlar gerçekleştirilebilmekle beraber uzun dönemde, başlangıçta belirlenen yönden başka yön ve hedeflere kolayca sapılabileceği gibi arzulanan rekabet avantajı da yakalanamaz.

Kapsamlı akademik yaklaşımda izlenen strateji belirleme sürecini, yukarıda yönetim bilimi çerçevesinde yaptığımız strateji tanımından 'işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi' süreci olarak belirlememiz mümkün.

Stratejilerin bilimsel olarak belirlenmesinde ilk olarak atılacak adım bir durum tespiti yapmaktır. Örgütün durumunu, stratejik bir bakış açısıyla, iç ve dış yönleriyle analiz etmeden yön belirlemeye kalkışmak anlamsızdır. Stratejik analiz kısmının detaylı incelemesini bir sonraki bölüme erteleyerek, öncelikle strateji belirleme sürecini tümüyle özgün bir şekilde tasarlamış olan özgün katkıları, genel hatlarıyla inceleyelim. Akademik camiadan yetişen veya halen camiada olan, ancak literatüre yaptıkları özgün katkılarla isimleri ön plana çıkan yazarların, strateji belirleme sürecine ilişkin geliştirdikleri metodolojiler, stratejik yönetim gündeminin ilk konularını oluşturuyor.

Michael Porter, 'Competitive Strategy'de strateji belirleme sürecine, endüstrinin rekabet yapısının analiziyle başlıyor ve yeni bir endüstri analizi

yöntemi öneriyordu. Bu analiz çerçevesinde, endüstrilerde rekabet yapısını ve karlılığı belirleyen 5 rekabet faktörünün olduğu kabul ediliyordu. Bu faktörlerin detaylı analizi sonucunda, sektörün rekabet yapısı ve rakiplerinizin durumu ortaya çıkıyor, benzer stratejileri izleyen işletmelerin oluşturduğu kümeleri gösteren stratejik grupların haritası çizilebiliyordu.

Burada yöneticinin sorumluluğu, ortaya çıkan bu tablo karşısında endüstri içinde, işletmesine rekabet avantajını getirecek bir konumlandırma yapmaktır. Konumlandırma yapılırken sanayi yapısı, ürün/pazar durumu göz önüne alınacaktır. Akılda tutulması gereken en önemli husus, işletmelerin iki tip rekabet avantajına sahip olabileceği (maliyet avantajı ve farklılaştırma) ve bu avantajların 3 jenerik rekabet stratejisinden (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) birinin seçilerek elde edilmeye çalışılması gerektiğidir. Bu rekabet stratejilerinden birini tercih etmek yerine arada kalacak bir firmanın en avantajsız konumda olacağını ve düşük performansa razı olmak durumunda olduğunu belirtiyordu.

Porter'in stratejik yönetim düşüncesinde çığır açan bu yaklaşımı, yeni bir stratejik düşünce akımı ve yeni strateji düşünürleri ortaya çıkardı. Bu kişiler arasında önde gelen isimler arasında Hamel ve Prahalad başı çekiyor. Yazdıkları "Geleceği Kazanmak (Competing for the Future)" adlı kitapta Porter'in yöntemine eleştirel göndermeler de yaparak, yeni bir strateji belirleme süreci ortaya koydular.<sup>30</sup>

Hamel ve Prahalad'ın yaklaşımı açısından, Porter Analizinde çizilebileceği varsayılan endüstri sınırlarının bugün artık net olmadığı ve endüstrilerin nerede başlayıp nerede bittiğinin kestirilemeyeceğini savunuyorlar. Ayrıca, sadece var olan faktörlerin ele alındığı bir analizden çıkan sonuçlarla gelecek için rekabetin ipuçlarını kestirmek mümkün olmayacaktır.

---

<sup>30</sup> Hamel, G., Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, s.11-305.

Hamel ve Prahalad'a göre stratejinin başlangıç noktası, içinde bulunduğunuz sektörün, ya da temel yeteneklerinizle yeni girmeyi tasarladığınız sektörün geleceğine ilişkin değişim yönünün ne olacağına ilişkin bir "sektör öngörüsü" geliştirmektir. Sektör öngörüsü düşüncesinin temelini, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin gelecekte ne yönde gelişeceği ve değişeceği konusunda fikir yürütmek oluşturuyor. Bu fikir yürütme ortamının ise öncelikle geçmiş parlak günlerin anılarının esaretinden kurtulabilmeyle ve yaratıcı düşünceyi destekleyici bir kurum kültürü yapısıyla oluşturulabileceğine dikkat çekiyorlar.

Geleceği tasarlamak biraz mimarlık yeteneği gerektiriyor. Mimarın derin bir vadide görkemli bir köprüyü görebilmesi gibi geleceğin sektörünün şirketinin mimarisini tasarlamak, atılması gereken ikinci adım. 'Stratejik Mimari' ayrıntılı bir plan değildir; varolanların yanı sıra oluşturulması gereken yetenekleri saptamak en önemli görevidir.

Bu süreçte üzerinde durulan en önemli kavram, rekabet avantajını getiren 'Temel Yetenek' kavramıdır. Şirketin temel yeteneklerinin rekabet avantajı potansiyelini taşıması, 3 özelliğe sahip olmasıyla mümkündür: (1) Müşteri adına özel bir yarar oluşturması, (2) rakiplerden çok farklı uzmanlık alanı olması ve (3) farklı alanlara uygulanabilirliğinin olması. Bir temel yetenek, rekabet açısından benzersiz olduğu, müşteri değerine ya da maliyete katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet avantajı kaynağıdır.

Sonraki aşama, nasıl bir kurum olmak istediğiniz veya geleceğe ilişkin nasıl bir hayaliniz olduğuyla ilgili, elinizdeki bilgilerle bir 'stratejik niyet' oluşturmak. Hamel ve Prahalad'a göre stratejik niyet, stratejik plandan farklıdır. Stratejik planda hedeflenen, 'sonu baştan görebilmek' esasen mümkün değildir. Stratejik niyet esnektir ve sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı, hatalardan ders çıkarmayı içerir. Ayrıca geleneksel strateji anlayışı mevcut kaynaklar ile beliren fırsatlar arasında bir uyum ararken, stratejik niyet, kaynaklar ile fırsatlar arasında belli bir uygunsuzluk arar. Bu uygunsuzluğun

yarattığı gerilim, çalışanlarınızı hayaliniz doğrultusunda yönlendirmenize yardımcı olacaktır. Bir işyerinde çalışanların aradığı sadece tatmin değil, çoğu zaman heyecandır. Bu gerilim, kaynakları kullanmada bir kaldıraç olarak da görev alacaktır. Az imkanla çok şey başarmanın kaldıraç.

Stratejik niyet belirlendikten sonra eksik yeteneklerin tamamlanması için gereken, iyi bir insan kaynakları politikasını da içeren çabaların başlatılması ve niyet edilen geleceğin kurulmaya başlanmasıdır.

Strateji belirlemede 'İş Tasarımı' modelini geliştiren Adrian Slywotzky, Hamel ve Prahalad'ın hareket noktası olarak 'temel yetenekler' kavramını seçmelerini, çağın gereklerini yakalayamayan bir seçim olarak niteliyor. Temel yeteneklerden başlayan bir değer zinciri, müşteri merkezli olamayacak ve şöyle bir sıra izleyecektir:

*Temel Yetenekler/Aktifler > Girdiler > Sunulacak Ürün/Hizmet > Kanallar > Müşteri*

Oysa bu zincir tam tersine çevrilmeli ve müşteriden başlatılmalıdır. Müşteriden başlatılmayan zincir ürün merkezli olur ki, ürün merkezli bir yaklaşımla günümüzde rekabet avantajı yakalamak mümkün değildir. Yeni zincir şöyle olmalıdır:

*Müşteri Öncelikleri > Kanallar > Sunulacak Ürün/Hizmet > Girdiler > Temel Yetenek/Aktifler*

Yöneticilerin sırasıyla düşünmesi gereken şeyler; müşterimin ihtiyaçları ve öncelikleri nelerdir; bunları hangi kanallar aracılığıyla karşılayabilirim; bu kanallarla ulaştırabileceğim uygun ürün ve hizmetler nelerdir; bu ürünlere gereken girdiler nelerdir; bu girdileri işlemek için gereken aktifler ve temel yetenekler nelerdir?<sup>31</sup>

Slywotzky, günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiğini ve müşterinin satınalma ve tercih önceliklerinin de aynı değişim sürecinden sürekli geçtiğini belirtiyor. Bu durumda ilk yapılacak olan, müşterilerimizin önceliklerini tespit etmek ve değişimleri sürekli izleyip zamanında saptamak.

<sup>31</sup> Aktaran: Kırım, A., *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. s.91-92.

Bunu yaparken rakiplerimizi de izlemeliyiz. Günümüzde rakiplerimizi izlerken artık hükmü kalmamış tünel vizyonundan (sadece kendi sektöründeki rakipleri izleme) radar vizyonuna (geniş bir izleme çerçevesi belirleyip, ürünümüze ikame üretebilecek tüm muhtemel rakipleri de izlemeye alma) geçmeliyiz. Müşteri önceliklerinde ve rakip hareketlerine karşı duyarlı olarak sektörümüzdeki değer hareketlerini yakından izlemeliyiz. Mal veya hizmet sunum sistemimizin (İş Tasarımımızın) müşterinin bugünkü önceliklerini etkin bir şekilde karşılamıyor olması veya rakiplerimizin müşterilerimizin önceliklerine daha etkin cevap veren bir iş tasarımı geliştirmiş olması, değerlerin bizim iş tasarımıımızdan rakiplerin iş tasarımlarına göç etmesi anlamına gelir ki bu durumda iş tasarımıımızı yeniden düzenlememiz gerekir. Slywotzky'ye göre, strateji belirleme süreci bu noktada başlıyor.

Slywotzky, bir firmanın veya SİB'in iş tasarımının, öncelikle müşteri önceliklerindeki bir değişim ve/veya ekonomik şartlarda bir değişimi ortaya koyan temel bir varsayıma dayanması gerektiğini söylüyor. Bu temel varsayımdan hareketle iş tasarımının 4 ögesi netleştirilebilir: (1) Müşteri seçimi, (2) Faaliyet Alanı, (3) Farklılaştırma ve (4) Değer Kazanımı.<sup>32</sup> Stratejiyi belirlerken, iş tasarımının öğelerinin tespit edilmesine yönelik sorulması gereken soruları da ortaya koyarak 'iş tasarımı çağrı stratejisinin kritik soruları' olarak tanımlıyor.

Stratejinizi belirlemenize rehberlik edecek sorular ise; (1) İş tasarımının temel aldığı müşteri grubu ve temel ekonomik varsayım nedir? (2) Bu varsayımlar halen geçerli midir? Onları neler değiştirebilir? (3) Müşterilerin en önemli öncelikleri nelerdir? Nasıl değişmektedirler? (4) İş tasarımının hangi öğeleri müşterilerin en önemli önceliklerini karşılamaktadır? Nasıl karşılamaktadır? Hangi öncelikler yeterince karşılanamamaktadır? (5) İş tasarımıını rakiplerin iş tasarımlarına göre ne durumda? Rakiplerinkinden farklılaştıran ne? Müşteriler bu farklılığı önemsiyor mu? (6) İş tasarımı rakiplerle aynı varsayımları mı paylaşıyor? (7) İş tasarımı kendi içinde tutarlı

mı? Müşteri önceliklerine hizmet etmeyen aktiviteleri içeriyor mu? (8) İş tasarımı değer kazanımı kabiliyetine sahip mi? Değer kazanım mekanizması sürdürülebilir ve savunulabilir mi? (9) İş tasarımı ne kadar bir süre sürdürülebilir? Müşteri önceliklerindeki ne tür değişiklikler iş tasarımında bir değişikliği gerekli kılar? (10) İş tasarımının maliyet etkinliği ne durumdadır? (11) Müşteri önceliklerinin gelecek devresi için ne tür alternatif tasarımlar kullanılmaya başlanmıştır?<sup>33</sup>

Kitabında her üç yaklaşıma da değinen Kırım, Porter'ın teorisinin üzerinden çok zaman geçtiğini, Hamel ve Prahalad'ın temel yeteneklere dayandırdıkları yaklaşımlarının uygulaması zor bir teori olup bugünün ihtiyaçlarından çok gelecek odaklı olduğunu, Slywotzky'nin önerdiği yaklaşımın ise mükemmel olmasa da bugünün şartlarında en kullanışlı ve kolay uygulanır yaklaşım olduğunu belirtiyor.<sup>34</sup>

Bahsedilen teorileri pratikte uygulama fırsatı da bulan Kırım'ın Porter'ın eskidiğini söylerken, yenilerin teorilerini o'nun katkıları üzerine bina ettiklerini; Hamel ve Prahalad'ın stratejinin uygulanması sürecinde insan kaynaklarının önemini ve stratejinin bir heyecan ve kaldıraç olma özelliğini gündeme getirmelerini; Slywotzky'nin iş tasarımı kavramının, Porter'ın değer zinciri olmaksızın ne kadar anlaşılabilir kalacağını; gözden kaçırmış görünüyor. Tüm bu teorileri, bir düşünce çizgisinin gelişimi olarak ele alıp, farklılıklardan çok sergiledikleri benzerlikler ve devamlılığı ön plana çıkaran eklektik bir tutum, daha kapsamlı bir bakış açısına ulaşabilir.

### 1.2.2. Rekabet Analizi

Strateji belirleme sürecinde kritik bir evre olan analiz sürecinde, geleneksel akademik yaklaşımın titiz ve kurallı olduğunu görüyoruz. Bu yaklaşımda stratejik analiz; amaçların yeniden tanımlanmasına, bunlara uy-

---

<sup>32</sup> Slywotzky, A.J., *Value Migration*. s.25-26

<sup>33</sup> A.e. s.39-40

gun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin, hem de örgütün incelenmesine yönelik çabaları kapsar. Öncelikle örgütün dış çevresi incelenir, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditler tespit ve tahmin edilir. Sonra, örgütün kendisi gözden geçirilir, üstünlük ve zayıflıkları tespit edilir.

Özgün yazarlar arasında sadece Porter'da detaylı bir analiz için gereken yaklaşımı buluyoruz. Hamel ve Prahalad, Porter Analizini eleştirirken Porter gibi açık bir çerçeve ortaya koyamamakta, ancak Porter analizini bildiklerini varsaydıkları okurlardan kendi yaklaşımlarını da onun üzerine bina etmelerini beklemektedirler. Benzer bir tutum, iş tasarımı yaklaşımında Slywotzky'de görülüyor. Slywotzky, firmalarda iş tasarımlarının detayının nasıl belirleneceğini ortaya koymazken burada da Porter'ın değer zincirine güveniyor. Slywotzky, Hamel ve Prahalad'ın sektör öngörüsü diyerek açıklamaya çalıştığı hususları, tünel ve radar kavramlarını geliştirmek suretiyle sektör analizi çalışmalarına somut katkıda bulunuyor. Bu katkı da uygulamacılara yeni bir reçete sunmaktan uzak kalıyor. Porter'ın analizinde, yeni girişler ve ikame mal üretenler olarak kategorize ettiği faktörlerin önemine büyük bir vurgu yapmaktan öteye geçemiyor.

Slywotzky, Hamel ve Prahalad ve son yıllarda ortaya çıkan diğerleri stratejinin nasıl düşünülmesi gerektiği tartışmalarına çok önemli katkılarda bulunmalarına rağmen, elle tutulur ve kolay uygulanır analiz çerçeveleri ortaya koyamadılar. Formal stratejik analize, Porter'dan sonra çığır açan bir katkı olmadı.

Stratejik Yönetim literatüründe stratejik analizin çerçevesi ve yöntemi belirlenirken daha çok işletmeler merkeze alınır. Oysa örgüt kavramından hareket edersek, stratejik analizin uygulama merkezlerini daha geniş sınırlara taşımış oluruz. Günümüzde ekonomik sektörleri birer örgüt olarak tanımlamak kolaylaşmıştır. Belli ekonomik sektörlerin etrafında oluşan kurum ve kuruluşlar (özellikle üretici birlikleri, sendikalar, sektörel yayın kuruluşları

---

<sup>34</sup> Kırım, A., *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. s.85-95.

vb.) tüm bir sektörü büyük bir örgüt (organizasyon) haline getirmektedir. Örgüt paydasını temel alarak, işletmeler için tasarlanan stratejik analiz çerçevesini ekonomik sektörler için referans çerçeve olarak kullanabiliriz.

Endüstrilerin analiz edilmesindeki temel kaygı, endüstri içinde ve çevresinde süre giden rekabet pratiklerini tespit etmek ve rekabet avantajı sağlayacak olanakları göstermek olacaktır. Buradan hareketle oluşturacağımız çerçeveye Rekabet Analizi çerçevesi diyebiliriz. Rekabet Analizi kavramı ilk kez Porter ile birlikte kullanılmış olmasına rağmen bizim yaklaşımımız Porter Analizi ile sınırlı kalmayacak ve özünü literatürdeki stratejik analiz çerçevesinden alacaktır. Özünü literatürdeki stratejik analiz çerçevesinden alan bir sektörel rekabet analizi çerçevesinin, bu özün işletmeyi referans almasıyla beraberinde getirdiği kısıtları nasıl aşacaktır?

Rekabet analizin iki ana boyutu olacaktır: Çevre analizi ve iç analiz. Türk seramik kaplama malzemeleri sektörünün çevresini analiz ederken en geniş çevreden en yakın çevreye doğru bir analiz sırası uygulayacağız. Çevre analizinde öncelikle küresel çevre ve ardından ulusal çevreyi inceleyeceğiz. Bu incelemelerimizde, sektörü bir örgüt olarak düşünecek ve rakiplerini yine diğer yurtiçi ve yurtdışı sektörler (aynı faaliyet alanındakiler veya ikame mal üretenler) arasından belirleyeceğiz. Analizlerimizde, başlıca sektör içi oluşumların (ekonomik, sosyal, politik nitelikli çeşitli örgütlerin) yerini ve önemini de tespit etmeye çalışacağız.

İç analiz, sektörün kendi içindeki rekabet yapısının analiziyle başlayıp sektörü oluşturan başlıca ekonomik aktörler olan firmalar üzerinde yoğunlaşacak ve sektörün rekabet dinamizminin firmalarımız için neler vaat ettiğini anlamaya çalışacağız. Ulusal rekabet avantajlarının analiziyle de, rekabet avantajı olgusunu, sektörel düzeyde sorgulama fırsatını yakalayacağız. Bu analiz, referans aldığımız işletmelerin stratejik analizi çerçevesinden, buraya kadar işletme yerine sektörü koymak suretiyle gözettiğimiz örgütsel farklılaştırmanın ötesine geçerek önemli bir yapısal



farklılaşma anlamına gelmektedir. Rekabet analizimiz, sektörün tüm çevresinde karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler bakımından üstün ve zayıf yönlerinin tespit edileceği FÜTZ analiziyle bitecek.

#### **1.2.2.1. Küresel Çevre Analizi**

Tezimizin konusu küresel bir strateji önermeyi kapsadığından, sektörün ulusal çevre analiziyle yetinmeyip küresel çevre faktörlerini de dikkate alacağız. Bu başlıkta öncelikle, dünyadaki genel durumu iş yaşamı çerçevesinde ele alacağız. Bu inceleme, bir yönüyle ulusal çevre analizine benzemekte olup ekonomik, sosyal, teknolojik vb. faktörlerin genel bir başlık altında incelenmesi şeklinde yapılacaktır. Ayrıca, uluslararası ticaretten ve ülkelerin özel durumlarından bahsederken, saydığımız faktörlerin başlıkları altında yapılacak bir incelemede söylenmesi gereken bazı önemli hususlar ayrıca vurgulanacaktır.

Bir sonraki adımda, özel olarak dünyada seramik kaplama malzemeleri üretimi, tüketimi ve ticaretini bölge ve ülke bazında inceleyerek, küresel rekabetin cereyan ettiği pazarın ana hatlarını çizmeye çalışacağız. Bu incelemede ön plana çıkan küresel rakiplerimizin ve önemli pazarların durumunu ayrı bir başlıkta ele alıp çeşitli yönleriyle tanımaya çalışacağız.

#### **1.2.2.2. Ulusal Çevre Analizi**

Rekabet analizinde ikinci ana adım, ulusal sektörleri öncelikle ilgilendiren ve her türlü politik, ekonomik ve sosyal olayların sektör güçleri dışında belirlenip sektörü doğrudan etkilediği ulusal çevrenin incelenmesidir. Ulusal çevre analizini, Johnson ve Scholes'in önerdiği PEST (Political/legal, Economic, Socio-cultural, Technological) Analizi<sup>35</sup> yaklaşımıyla yapacağız. Bazı bilim adamlarının, PEST analizini yeterli görmeyerek, başka başlıklara da yer verdikleri görülebilmektedir. Örneğin Dinçer, PEST dördlüsüne Tabii Çevre Faktörlerini de eklerken, Eren, benzer kaygılarla Ekoloji başlığını

açıyor. Biz bu başlıklar altında incelenebilecek her tür bilgiyi de analizimizde konu dışı bırakmamaya çalışacağız.

### **1.2.2.3. Ulusal Rekabet Yapısı Analizi**

Rekabet analizimizde, ulusal rekabet yapısı analizini, Porter Analizi çerçevesinde ele alacağız. Ulusal seramik kaplama malzemeleri sektörümüzü bu çerçeveye incelemekle, Türkiye'deki rekabet yapısını detaylı bir şekilde inceleme ve sektördeki rekabet dinamizmini tespit etme fırsatı elde edeceğiz. Ulusal sektörün rekabet yapısının detaylı incelemesi, önerilecek rekabet stratejisinin uygunluğu açısından büyük bir öneme ve merkezi bir konuma sahip.

### **1.2.2.4. Ulusal Rekabet Avantajı Analizi**

Seramik kaplama malzemeleri sektörümüzün ulusal rekabet yapısını inceledikten sonra, uluslararası arenadaki rekabet durumunu analiz edebilmek için, yukarıda tanıttığımız Porter'in ulusal rekabet avantajının belirleyicileri yaklaşımı (Diamonda Analizi) analiz çerçevemiz olacak. Bu analizde sadece Türkiye'nin durumunu tartışmayacak, Porter'ın yaptığı örnek çalışmayı da kullanarak, 4 faktör karşısında Türkiye'yi küresel lider İtalya ile karşılaştıracacağız.

### **1.2.2.5. FÜTZ Analizi**

İngilizce literatürde SWOT (Strengthnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi olarak bilinen, Dinçer'in ana dilimizde FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) olarak kazandırdığı analiz, iç analiz çerçevemizi oluşturacak. Seramik kaplama malzemeleri sektörünün ulusal ve küresel çevresindeki fırsatları, üstünlükleri, karşılaştığı tehditleri ve zayıflıklarını bu başlık altında ele alacağız.

---

<sup>35</sup> Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York, 1993, s. 82

### 1.2.3. Başlıca Stratejiler

Analiz sürecinin tamamlanmasının ardından sıra, analiz sonuçlarına göre bir stratejinin belirlenmesine gelmektedir. Kapsamlı akademik yaklaşımın detaylı tanımlamasına giriştiği 250'ye yakın stratejiden bahsetmek mümkündür.<sup>36</sup> Bilim adamları bu stratejileri, değişik başlıklar altında sınıflandırılmışlar, kimi zaman tamamından bahsetmişler, kimi zaman temel tercihler yaparak diğerlerini türev olarak kabul etmişlerdir.

Stratejik yönetimin tüm alanlarını tanıtmaya yönelik hazırlanmış kapsamlı akademik kitaplarda birbirinden farklı yaklaşımlara rastlıyoruz. Eren, işletmelerin veya SİB'lerin (Stratejik İş Birimi) izleyebilecekleri stratejileri ana hatlarıyla 3 sınıfta topluyor: Büyüme stratejileri, durgun büyüme ve dengelilik stratejileri, tasarruf stratejileri. Bu ana başlıklar altında bir çok strateji seçeneği sıralanıyor, karma stratejiler ve yenilik stratejisine de yer veriliyor. Eren ayrıca Ansof; Porter; Mintzberg; Wright, Pringle ve Kroll; Patel ve Younger'ın öncüsü olduğu strateji önerilerini de yer veriyor.<sup>37</sup>

Thomas'ın kitabında da benzer bir yaklaşıma rastlıyoruz: Sınırlı büyüme stratejileri, büyüme stratejileri, tasarruf stratejileri, karma stratejiler ve jenerik rakabet stratejileri.<sup>38</sup>

Rue ve Holland farklı bir yaklaşımla stratejik seçimin durumsallığına dikkat çekiyorlar ve strateji seçiminde yerel ve küresel şirket ayırımına gidiyorlar. Stratejinin uygulanmasının şirket içi boyutunda fonksiyonel stratejileri, şirket dışı boyutunda ise birleşme ve satınalmaları ön plana çıkarıyorlar.<sup>39</sup>

Thompson ve Stickland ise Porter'ın 3 jenerik rekabet stratejisinden hareketle 5 jenerik strateji öneriyorlar: Genel maliyet liderliği, odaklanmış

<sup>36</sup> Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.235.

<sup>37</sup> A.e. s.235-295.

<sup>38</sup> Thomas, J. G., **Strategic Management- Concepts and Cases**, Harper and Row Publ., New York, 1988, s.194-232.

<sup>39</sup> Rue, L. W., Holland, P. G., **Strategic Management- Concepts and Experiences**, Mc Graw Hill Publ., New York, 1989, s.147-195, 232-249.

maliyet liderliği, geniş farklılaştırma, odak farklılaştırma, farklıyı ucuza sunma stratejisi.<sup>40</sup>

Rekabet stratejisi kavramını inceleyen kitabında Faulkner ve Bowman, 3 basamaklı bir stratejik hiyerarşi sunuyor: En tepede, hangi işte faaliyet gösterileceğini ve nasıl yürütüleceğini belirleyen Şirket Stratejisi, ürün/pazar ayrımına göre sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya yönelik Rekabet Stratejisi, rekabet stratejisinin organizasyonun fonksiyonlarına yansıyan yönü olan Fonksiyonel veya Operasyonel Strateji.<sup>41</sup>

Konuyu en kapsamlı bir yaklaşımla ele alan Dinçer, stratejileri önce değişik bakış açılarına göre (kapsam, hiyerarşik seviye, rekabet özelliği vb.) sınıflandırıyor; sonra büyüme ve gelişme; işletme dışı büyüme; durgun büyüme ve değişmeme; kendine gelme ve tasarruf; yatırımları azaltma ve tasfiye; karma stratejileri detaylı olarak inceliyor. (Bkz.Tablo 1)

Yukarıda yaptığımız kısa literatür taramasının da ortaya koyduğu gibi, Porter'ın çalışmaları, strateji seçenekleri arasında önlerde geliyor ve bir çok çalışmaya kaynak oluyor. Özellikle ulusal bir sektörün stratejilerini belirlerken, daha özgül stratejiler yerine Porter'ın önerdiği jenerik stratejilerin değerlendirilmesi daha uygulanabilir görünüyor. Dinçer'in çalışmasının ilk bölümünde yaptığı değişik bakış açılarına göre sınıflandırma da, jenerik rekabet stratejilerine kapsamlı bakış açısı altında yer vermesi, bu durumu teyit ediyor. Bu bakımdan, jenerik rekabet stratejileri düşüncesini, daha detaylı olarak inceleyeceğiz.

---

<sup>40</sup> Thompson, A.A., Stickland, A. J., **Strategic Management- Concepts and Cases**, 8<sup>th</sup> Ed., Irwin Publ., Chichago, 1995. s.115-148.

<sup>41</sup> Faulkner, D., Bowman, C., **The Essence of Competitive Strategy**, Prentice Hall Publ., New York, 1995.

**Tablo 1 Başlıca Stratejiler**

<p><b>A. İŞLETME STRATEJİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Örgütün Hiyerarşik Seviyesine Göre Stratejiler</li><li>2. Kapsamlarına Göre Stratejiler</li><li>3. Rekabet Özelliğine Göre (Generic) Stratejiler</li><li>4. Pazarın Yapısına Göre Stratejiler</li><li>5. Örgüt İçine Ve Dışına Yönelik Stratejiler</li><li>6. Fonksiyonlarına Göre Stratejiler</li><li>7. Piyasaya Giriş/Çıkış Sürecine Göre Stratejiler</li><li>8. Uygulama Yöntemlerine Göre Stratejiler</li></ol> <p><b>B. BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bütünleşme</li><li>2. Çeşitlendirme</li></ol> <p><b>C. İŞLETME DIŞI BÜYÜME STRATEJİLERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Birleşmeler ve Şirket Evlilikleri</li><li>2. Satınalma</li><li>3. Dış Kaynakları Kullanma</li><li>4. Kıyaslamaya Dayalı Gelişme</li></ol> <p><b>D. DURGUN BÜYÜME VE DEĞİŞMEME STRATEJİLERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Durumunu Koruma ve Sanayi Dalı ile Birlikte Büyüme</li><li>2. Kar ve Harmanlama</li><li>3. Fasilalı Büyüme</li></ol> <p><b>E. KENDİNE GELME VE TASARRUF STRATEJİLERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Yeniden Yapılanma Yoluyla Örgütsel Değişme</li><li>2. Mali Kontrol</li><li>3. Maliyetleri Azaltma</li><li>4. Gelirleri Artırma</li><li>5. Varlıkları Azaltma</li></ol> <p><b>F. YATIRIMLARI AZALTMA VE TASFİYE STRATEJİLERİ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tecrit Etme</li><li>2. Mahkum Olma</li><li>3. İşletmeyi Satma</li><li>4. Tasfiye Etme</li></ol> <p><b>G. KARMA STRATEJİLER</b></p>
---

**Kaynak:** Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.271-304

Stratejik Yönetim literatüründe, ilk jenerik (her SİB veya işletmede uygulanabilen) nitelikte strateji geliştirme girişimini, şirketlerin büyüme yollarını biçimsel olarak inceleyen çalışmasıyla Ansof yapmıştır.<sup>42</sup>

**Sekil 4 Ansof'un Büyüme Vektörü**<sup>43</sup>

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

**Sekil 5 Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri**<sup>44</sup>

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABET ALANI	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar Hedef	Maliyet Odağı	Farklılaştırma Odağı

Günümüzde literatüre hakim olan jenerik strateji yaklaşımı, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri yaklaşımıdır. Rekabet stratejisi, faaliyet gösterilen sektörde elverişli bir rekabet konumu arayışıdır. Bu konum, yukarıda incelediğimiz gibi, herhangi bir sektördeki karlılığı belirleyen beş rekabet belirleyicisinin karşılıklı etkileşimi analiz edildikten sonra ortaya çıkmaktadır.

<sup>42</sup> Aktaran: Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.259.

<sup>43</sup> Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.235.

Firmalara rekabet avantajı sağlayacak ve ortalamanın üstünde bir kar getirecek 3 ana rekabet stratejisi vardır: Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma.

#### **a) Maliyet Liderliği**

Bu rekabet stratejisinde amaç, tüm operasyonlarda titizlikle yürütülecek maliyet düşürme çalışmalarıyla, rakiplerinin karşısında maliyet avantajı yakalamaktır. Maliyet avantajı yakalayan firma, rakiplerine karşı önemli bir fiyat avantajı elde eder. Düşük maliyetleri nedeniyle ürettiği ürünlere düşük fiyatlar koyarak rakipleriyle aynı oranda kar edebilirler. Fiyat rekabetinin kızıştığı ortamlarda ise düşük maliyet avantajı ile rakiplerine göre fiyatlarını çok uzun süre düşük tutabilirler ve bu yolla pazar dışına ittikleri rakiplerinin de pazar paylarını elde ederler. Maliyet lideri firmaların satıcılara karşı edindikleri en önemli avantaj, girdi fiyatlarındaki artmalara karşı aşırı hassas olmayıp dayanma gücüne sahip olmalarıdır. Güçlü alıcılar karşısında durabilme güçleri, maliyet avantajına sahip olduklarından, diğer tüm rakiplere göre en üst düzeydedir. Güçlü alıcının yapabileceği en önemli baskı, fiyatları düşürme baskısıdır ki bunu da maliyet avantajı bakımından en yakın rakibin seviyesine kadar yapabilecektir. Kararlı çalışmalarla sağlanan düşük maliyetler, pazara girmeye çalışan ve ikame mal sunan firmalar karşısında da en savunulabilir pozisyonu sağlayacaktır.<sup>45</sup>

#### **b) Farklılaştırma**

Farklılaştırma, firmanın sunduğu ürün veya hizmete, bütün endüstride benzersiz olarak algılanmasını sağlayacak bir farklılık kazandırmasıdır. Farklılaştırma bir çok şekilde uygulanabilir: Tasarımda veya imajda, kullanılan teknolojiye, özelliklerde, müşteri hizmetlerinde, dağıtımda vb. Bu sayılanları biri veya bir kaçını aynı anda, farklılaştırma boyutu olabilir.

Farklılaştırma, yeni araştırmalar, yeni yatırımlar demek olduğundan genelde masraflı bir yaklaşımdır. Ancak bu, firmanın maliyet hassasiyetini

---

<sup>44</sup> Porter, M.E., *Competitive Advantage*, s.12.

kaybedeceği anlamına gelmez. Maliyet düşürmenin öncelikli olmadığı, farklılık yaratmanın önce geldiği anlamına gelir.

Farklılık yakalandığında, sektörün rekabet güçleri karşısında önemli bir avantaj yakalanır. Rakiplere karşı yakalanan en önemli üstünlük, sağlanan marka bağımlılığı ile müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmalarıdır. Bu durum ayrıca kar marjlarını da genişleteceğinden maliyet avantajına gerek bırakmaz. Ayrıca bu bağlılık, müşterilerin de pazarlık gücünü kırdığı gibi pazara yeni gireceklerin ve ikame malların önünde önemli bir engel olacaktır. Satıcıların girdi fiyatlarında yapacakları yükseltmelere karşı kar marjının genişliği avantajı kullanılacaktır.<sup>46</sup>

### **c) Odaklanma**

Rekabet stratejilerin sonuncusu, Odaklanma Stratejisidir. Farklılaştırma gibi odaklanma da değişik şekillerde yapılabilir: Belirli bir müşteri grubuna, ürün grubu dilimine veya coğrafi pazara odaklanma, vb. gibi. Odaklanma diğer iki rekabet stratejisinden bağımsız değildir. Bu stratejide temel seçim, maliyet liderliği veya farklılaştırmada tüm sektöre seslenmek yerine belirli kriterlere göre saptanmış dar bir alanda yoğunlaşmaktır. Bu nedenle odaklanma stratejisinin iki boyutu vardır: Maliyet Odağı ve farklılaştırma odağı. Odaklanma stratejisinin her iki boyutunda, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinin sektör genelinde getirdiği avantajlar, belli bir dilimde yakalanmaya çalışılır.

### **1.2.4. Strateji Seçimi**

Akademik yaklaşımdaki strateji tanımı, stratejinin ne amaçla seçileceğini ortaya koyuyor: İşletmeye yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak. Ancak rekabet avantajının kaynakları konusu üzerinde yeterince durmuyor. Rekabet avantajının kaynaklarının tespit edilmesi konusu ise

---

<sup>45</sup> Porter, M.E., *Competitive Strategy*, s.35-36.

<sup>46</sup> A.e.s.37-38.



özgün stratejik yaklaşımların merkezinde bulunuyor. Strateji eğer rekabet avantajını getirmesi için seçilecekse, rekabet avantajının kaynaklarının ne olduğu sorusu önem kazanıyor. Diğer yandan, özgün yazarların bu soruya verdiği cevap, önemli bir tartışmayı alevlendiriyor: Strateji mi, stratejiler mi?

Porter, 1985'te şirketlerin rekabet avantajlarının temelde iki noktadan kaynaklandığını ileri sürüyordu: Maliyet Avantajı ve Farklılaştırma. 1990'ların sonunda stratejiyi tanımlarken seçtiği kavramlar, artık maliyet avantajının pek bir şey ifade etmediğini ima ediyor ve strateji düşüncesini farklılaştırma üzerine bina ediyor. Nitekim, operasyonel etkinliği artırmanın rekabet avantajı yakalamak için bir gereklilik olduğunu ancak yeterli olmadığını ifade etmesinden bu sonuca gitmemiz mümkün.<sup>47</sup> Rekabet avantajı yaratan diğer alternatif olan farklılaştırma, artık Porter'ın jargonunda stratejinin ta kendisi.

Rekabet avantajı ile stratejinin giderek aynışmasını, farklılık ortak paydasından çıkarmak mümkün. Bu paydada, yukarıda strateji tanımlamalarını aktardığımız Henderson, Slywotzky, Hamel ve Prahalad da birleşiyor.

Akademik gelenekle özgün yaklaşım arasındaki görüş ayrılığı, işte bu noktada başlıyor. Özgün yazarlar, strateji (tekil) derken akademik camia, stratejiler (çoğul) demeyi tercih ediyor. Özgün yazarlar, 'iş'in özü olarak gördükleri stratejiyi tek olarak anlatırken, akademisyenler, değişik başlıklar altında yüzlercesinden bahsediyorlar. Özgün yazarlar, 'iş'in özüne ait olmayan stratejileri, 'stratejik karar' olarak görme eğilimindedir. Nitekim Porter Competitive Strategy'nin son bölümlerini temel bazı stratejik kararların verilmesi konusuna ayırırken, dikey bütünleşmeyi inceliyor.<sup>48</sup>

Biz de seramik kaplama malzemeleri sektörüne bir strateji belirlerken, Türk sektörünün rekabet avantajını farklılaşarak yakalayabileceği kanısıyla hareket edeceğiz. Önerilecek olan bu öz strateji çerçevesinde alınabilecek stratejik kararları ise, sektördeki şirketlerimiz belirleyecek.

---

<sup>47</sup> Porter, M.E., **Strateji Dersleri**, s.31.

<sup>48</sup> Porter, M.E., **Competitive Advantage**. s. 300 ve devamı.

## **BÖLÜM 2.**

# **TÜRK SERAMİK KAPLAMA MALZEMELERİ SEKTÖRÜNÜN REKABET ANALİZİ**

## **2.1. KÜRESEL ÇEVRE ANALİZİ**

### **2.1.1. Küreselleşme ve Dünya Pazarları**

1970'lerden bu yana ve özellikle doğu bloğunun çözülmesinden sonra dünya ticaretinin gelişmesi yönünde çok önemli gelişmelere tanık olundu. Bu kimi ülkeler ve sektörleri için uluslararası arenada yeni fırsatlar doğururken kimileri için yeni tehlikeler yarattı.

Sektörlerin küreselleşmesini hızlandıran faktörler arasında ilk olarak, ulaşım ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerin ülkeler arasında dağıtım zorlaştıran engelleri önemli ölçüde ortadan kaldırmasını sayabiliriz. Özellikle son yıllarda gelişen internet ağı sayesinde önceleri aylarla ifade edilen iletişim ve ulaştırma süreleri saatlere geriledi.

Verimliliği önemli boyutlarda artıran üretim teknolojilerindeki gelişmeler ve buna paralel bir hızda gelişen yönetim teknikleri sayesinde hızla artan üretim miktarları karşısında yeni pazarlar arayan yerel sanayiciler, eskisinden daha fazla yurt dışı pazarlara ihtiyaç duymaya başladılar.

Gelişen iletişim imkanları dünyanın giderek tek kültürlü hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu da yerel talebi değiştirmekte ve ulusal farkları ortadan kaldırıp tek bir global pazar yapısına gidişi hızlandırmaktadır.<sup>49</sup>

Uluslararası ticarete engel olan kimi yasal düzenlemeler de geçtiğimiz yıllarda serbest ticaretin yayılması yönünde değişimlere uğramıştır. GATT (General Agreements on Tariffs and Trade) anlaşması bu duruma iyi bir örnektir. Ticarete tüm dünyayı ilgilendiren anlaşmalar yanında ticaretin bölgesel gelişimi de hızlanmıştır. Tarihi-Coğrafi-Ekonomik arkaplanı olan ticari birliklerin dünya çapında sayıları hızla artmaktadır. Dünyada 100'e yakın ülke en az bir ticari birliğe halen üye bulunmaktadır. Belli başlı 10 ticaret grubu arasında Asya'da 18 ülkeden kurulu APEC (Asea-Pacific Economic Cooperation) ticaret hacmi bakımından dünyadaki en büyük ticari birliktir. APEC'i 15 ülkeden oluşan ve siyasi boyutu da bulunup son aşamada para birliğini de hedefleyen Avrupa Birliği izlemektedir. NAFTA (North American Free Trade Agreement) üçüncü sıradadır ve 3 üyesi vardır.<sup>50</sup>

Birliklerin toplam ticareti içinde bölge içi ticaretin payı Batı Avrupa'da %70'e, Kuzey Amerika'da %33'e, Güney Amerika'da %20'ye, Asya'da ise %50'ye ulaşmıştır. Dünya ticaretinin %50'si de birliklerin kendi bölgelerinde yaptıkları ticarete aittir. Mevcut büyüme hızı göz önüne alındığında, dünya ticaret hacmi her 10 yılda ikiye katlanacaktır. 10 yıl sonra mal ticaretinin 10 Trilyon USD, hizmet ticaretinin ise 4 Trilyon USD mertebesine ulaşacağı tahmin edilmektedir.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Baş, A. "The Problem of Universalism and Particularism", Yayınlanmamış seminer çalışması, ODTÜ, Ankara, 1994.

<sup>50</sup> **Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet**, MESS Yayınları No:250, İstanbul, 1997. s.19.

<sup>51</sup> A.e. s.19.

## 2.1.2. Dünyada Seramik Kaplama Malzemeleri

### 2.1.2.1. Üretim

Seramik kaplama malzemeleri, kil, kaolen, feldispat, mermer, kuvars gibi inorganik hammaddelerin, öğütülüp belirli oranlarda karıştırılıp plaka halinde şekillendirildikten sonra, sırlı veya sırsız, desenli veya desensiz olarak bir veya birden fazla pişirilerek sertleştirilmesi suretiyle elde edilen yer ve duvar kaplamasında kullanılan seramik malzemelerdir.

Dünyada seramik kaplama malzemeleri üretiminin bölgesel dağılımına 1997 yılı itibariyle\* bakıldığında Avrupa'nın 1.535.000 m<sup>2</sup> ile başı çektiği, Asya'nın 1.400.000 m<sup>2</sup> ile hemen arkasından geldiği görülmektedir. Sektörün son yıllardaki seyri yakından incelendiğinde ise genel bir büyüme trendi dikkati çekmektedir. Dünyada toplam üretim 1996 yılına göre %5.9 (+210.000.000 m<sup>2</sup>) oranında artarak 3.7 milyar m<sup>2</sup>'ye yükselmiştir. Dünya tüketimi ise %3.8 oranında (+130.000.000 m<sup>2</sup>) artmıştır. İki rakam arasındaki bu önemli farkın sebebi, dünya çapında kurulu tesislerin daha verimli kullanılmaları iken kaçınılmaz sonucu ise stoklardaki artış olmuştur.<sup>52</sup>

1995 yılına kadar, İtalya ve İspanya'nın önderliğinde Avrupa ülkeleri önde giderken, bu yılda Asya'nın büyük atağına rastlıyoruz. Bu yıllarda, Hindistan, Japonya, Malezya, Tayland ve Tayvan'da seramik kaplama malzemeleri sektörünün önemli atılımlar yaptığı bilinmektedir. Ancak Asya'nın bu sıçramasında aslan payı Çin'e aittir. SABMI'nin (State Administration for Building Material Industry / İtalya) yaptığı açıklamaya göre, 1983 yılından bu yana Çin'e 2.000'den fazla pres ve 400'den fazla rulolu fırın satışı yapılmış olup bu makine parkının hesaplanan kapasitesi 900 Milyon m<sup>2</sup>/yıl dolayındadır. Böylece 1995 yılına kadar yıllık üretiminin 400 Milyon m<sup>2</sup>/yıl civarında olduğu düşünülen Çin'in üretim miktarında yapılan bu

\* Her yıl Ceramic World Review tarafından yayınlanan dünya rakamlarına, bir sonraki yılın Eylül ayı ortasından sonra ulaşmak mümkün olmaktadır.

<sup>52</sup> "World Consumption and Production of Ceramic Tiles", *Ceramic World Review*, n.28/98, s.64

düzeltilme ile Asya bölgesi %41'lik oranla dünya liderlik koltuğuna oturmuştu.<sup>53</sup> Çin üretiminin hemen hemen tamamı iç piyasada satılmaya devam etmektedir.

**Tablo 2. Bölgelere Göre Dünya Seramik Kaplama Malzemeleri Üretimi (Milyon m<sup>2</sup>).**

Bölge	1993	1994	1995	1996	1997	%
Avrupa	1123	1226	1345	1413	1535	41,8
Asya	810	860	1400	1475	1400	37,4
G. Amerika	351	401	390	420	490	13,1
K. Amerika	91	96	98	108	170	4,5
Afrika	85	97	103	109	110	2,9
Okyanusya	5	5	5	5	5	0,1
<b>Toplam</b>	<b>2465</b>	<b>2685</b>	<b>3341</b>	<b>3530</b>	<b>3740</b>	<b>100</b>

Kaynak: *Ceramic World Review*, n.28/98, s.64

1997 yılında ise dünya genelindeki büyüme trendi Avrupa ile Amerika bölgelerinde devam ederken Uzak Doğu ve Güney Doğu Asya'da negatife dönüştü. Çin 1997 yılında Güney Doğu Asya'yı sarsan krizden etkilenmemiş ve daha düşük hızla da olsa, ekonomik büyümesine devam etmiştir.

Önemli miktardaki düşüş ise diğer Asya ülkelerinde yaşanmıştır. Geçtiğimiz son yıla kadar en büyük büyüme oranını gösteren bölge olan Güneydoğu Asya'daki kriz halen devam etmekte olup, bu düşüşün 1998 yılı rakamlarına daha büyük oranlarda yansımaları beklenmektedir. Bu ülkelerde birçok seramik karo üreticisinin üretimini durdurmuştur. Önceki yılların üretim seviyelerine dönüş uzun zaman alacaktır.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Saime Özbay, "S.K.M. Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler", TSKB, İktisat ve Araş. Md. Raporu, 1997. s.2

<sup>54</sup> "World Consumption and Production of Ceramic Tiles", *Ceramic World Review*, no. 28/98, s.72 (Dergi her yıl bir önceki yılın raporunu, yılın 3. sayısında yayınlamaktadır. Bu sayı Türkiye'ye Eylül ayında gelmektedir).

**Tablo 3. Dünyada En çok Seramik Üreten Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)**

Ülkeler	1995	1996	1997	%
Çin	900	900	900	24,0
İtalya	562	555	576	15,4
İspanya	400	424	485	12,9
Brezilya	295	309	383	10,2
Türkiye	107	120	148	3,9
Meksika	45	51	100	2,6
Japonya	45	75	73	1,9
Amerika	51	56	68	1,8
Endonezya	74	78	63	1,7
Hindistan	36	60	62	1,6
Tayland	75	75	60	1,6
Almanya	69	63	58	1,5
Tayvan	65	67	54	1,4
Portekiz	55	56	55	1,4
Fransa	50	47	51	1,3
<b>Toplam</b>	<b>2829</b>	<b>2936</b>	<b>3136</b>	<b>83,2</b>
<b>Dünya Üretimi</b>	<b>3341</b>	<b>3530</b>	<b>3740</b>	<b>100</b>

Kaynak: Ceramic World Review, n.28/98, s.66

Avrupa bölgesinde en önemli üretici konumundaki İtalya, 1996 yılındaki küçük düşüşten sonra üretimini 1997 yılında %4 artırarak 576 Milyon m<sup>2</sup>'ye ulaştırmış, Avrupa liderliği ve dünya ikinciliğini sürdürmüştür.

Avrupa'nın en önemli ikinci üreticisi İspanya'dır. İspanya üretimindeki düzenli artışını sürdürerek 1997 yılında 485 Milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşmıştır. İspanya %14.4'lük büyümeye, İtalya'dan daha büyük bir artış sağlamıştır.

Türkiye Avrupa'da 3. sırada bulunmaktadır. Türkiye de düzenli bir şekilde kapasitesini artırarak 1997 yılında 148 Milyon m<sup>2</sup>'ye (1998 yılında 154 Milyon m<sup>2</sup>) ulaştırmıştır. Türkiye bu kapasitesiyle dünyada da 5. büyük üretici ülke konumundadır. Türkiye'nin üst basamaklara tırmanması zaman

alacaktır. Bir üst sıradaki Brezilya'nın kapasitesi Türkiye'nin kapasitesinin 2 katından fazladır. Dünya sıralamasında kendinden sonra gelen Meksika son yıllarda önemli bir atılım içindedir. Ancak Türkiye'nin süren yatırımları 5.'liği korumasına şimdilik yeterli görünmektedir.

Avrupa'da birkaç yıldan beri gözlenen, Avrupa Birliği'ndeki üretimin Güney Avrupa ülkelerinde (İtalya, İspanya ve Portekiz) yoğunlaşmakta, kuzey Avrupa'da ise düşmekte olduğudur.

Dünya üretiminde 3. sırada söz sahibi olan bölge Güney Amerika bölgesidir. Bu bölgenin 3. sırada yer almasını sağlayan ülke ise, dünyanın 4. büyük üreticisi olan Brezilya'dır. Brezilya da istikrarlı büyüme çizgisini koruyarak 383 Milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşmış ve dünya üretiminin %10.2'sini karşılar olmuştur.

Kuzey Amerika'da ise Meksika, üretimde liderliği ABD'den devralmıştır. Ancak, Meksika'nın liderliğini ABD'li üreticilerin bu ülkedeki yatırımları sağlamıştır.

Dünya üretiminde lider bölge Avrupa, lider ülke İtalya'dır. İspanya hızlı bir atak içindedir. Türkiye, Avrupa 3.'sü, Dünya 5.'sidir. Sıralamada yukarılara çıkması zaman alacaktır.

#### **2.1.2.2. Tüketim**

Ülkeler bazında yaptığımız dünya tüketim dağılımı analizinde üretimdeki sıralamanın biraz değiştiğini, üretimin hemen hemen tamamının iç piyasada tüketildiği Çin'i dışarıda bıraktığımızda, en büyük üretici konumundaki İtalya'nın tüketimde Brezilya, İspanya ve Almanya'dan sonra yer aldığı görülmektedir. Dünya seramik kaplama malzemeleri tüketiminde 1997 yılı itibariyle ilk 12 ülke aşağıda gösterilmiştir.

İspanya'nın üretimine oranla tüketiminin oldukça düşük olması durumu İtalya'ya benzemekle beraber, 215 Milyon m<sup>2</sup> ile İspanya'nın iç tüketimi İtalya'nın iç tüketiminden %19 daha fazladır. İspanya da İtalya gibi üretimini

planlarken, iç tüketimini değil ihracat olanaklarını dikkate aldığı görülmektedir. En büyük ikinci tüketici Brezilya ise, tamamen Çin'in içe dönük yapısına benzemese de, tükettiğine oranla biraz fazla üretmektedir ve bu üretim fazlasını ihraç etmektedir.

**Tablo 4. Seramik Kaplama Malzemeleri Tüketiminde Başlıca Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)**

Ülkeler	1995	1996	1997	%
Çin	900	900	900	25,4
Brezilya	262	309	341	9,6
İspanya	197	190	215	6,0
Almanya	204	185	193	5,4
İtalya	191	177	180	5,0
Amerika	123	138	159	4,5
Türkiye	80	85	111	3,1
Fransa	96	106	100	2,8
Japonya	45	80	80	2,2
Meksika	29	31	72	2,0
Tayland	70	75	60	1,7
Endonezya	70	73	60	1,7
Polonya	30	42	57	1,6
Rusya	50	55	56	1,6
Hindistan	35	55	56	1,6
<b>Toplam</b>	<b>2382</b>	<b>2501</b>	<b>2640</b>	<b>74,2</b>
<b>Dünya Tüketimi</b>	<b>3250</b>	<b>3410</b>	<b>3540</b>	<b>100</b>

Kaynak: *Ceramic World Review*, n.28/98, s.68

Ürettiği 58 Milyon m<sup>2</sup>'ye karşılık, 193 Milyon m<sup>2</sup>'lik tüketim hacmiyle Almanya, tüm üreticilerin hedef pazarı durumundadır ve dünya tüketim listesinde 4. sıradadır.



Türkiye 1997 yılında, önceki yıl üzerinde bulunan Fransa'yı geride bırakarak dünya tüketim liginde 7. sıraya yükselmiştir. 1998 yılında düşen tüketim rakamları bu sırayı korumasına yetmeyebilir.

ABD ve Fransa, dünya üretim sıralamasında ilk 10 ülke arasına giremezken 100 Milyon m<sup>2</sup> üzerindeki tüketim hacimleriyle 6. ve 8. sıralardadır. Önceki yıla göre Fransa'da tüketim azalırken, Amerika Birleşik Devletleri tüketiminde önemli artışlar göstermiş ve 159 Milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşmıştır.

Listenin son iki sırasını, önceki yıllarda bu sıralarda yer alan Tayland ve Endonezya'dan devralan, Japonya ve Meksika paylaşmaktadır.<sup>55</sup>

Dünyanın büyük üreticileri, aynı zamanda büyük tüketicileridir. Ürettiğinden fazlasını satın alan gerçek tüketiciler ise Almanya, ABD, Fransa gibi gelişmiş batılı ülkelerdir.

### **2.1.2.3. Ticaret**

Dünyanın en büyük ihracatçı ülkesi tartışmasız İtalya'dır. İtalya tek başına dünya seramik kaplama malzemeleri ihracatının %45'ini yapmaktadır. İtalya'nın ihracatının %55,9'u AB ülkelerine gerçekleştirilirken, %16,4'ü diğer Avrupa ülkelerine, %27,7'si de Avrupa dışına gerçekleştirilmektedir.

İspanya ikinci sıradaki yerini sağlam bir şekilde korurken, geçen yıla oranla ihracatını %13.2 oranında artırmıştır. İspanya'nın ihracatının %38.7'lik kısmı Avrupa Birliği'ne ve %61.3'lük kısmı ise diğer ülkelere yapılmaktadır.

Türkiye diğer ihracatçı ülkeler arasında en atılgan ülke olarak görünmekte ve 3. sıradaki yerini sağlamlaştırmaya çalışmaktadır. Türkiye'nin her yıl düzenli artan kapasitesi ve ihracat rakamları bunu başaracağını göstermektedir. Ayrıca iç tüketimde yaşanan dalgalanmaları aşmanın yolu buradan geçmektedir.

---

<sup>55</sup> A.e., s.70

**Tablo 5. En Fazla Seramik İhraç Eden Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)**

Ülkeler	1995	1996	1997	%
İtalya	361	363	389	45,0
İspanya	194	195	221	25,6
Türkiye	25	36	40	4,6
Brezilya	29	28	29	3,3
Fransa	21	22	24	2,7
Meksika	17	21	24	2,7
Portekiz	22	24	20	2,3
Almanya	20	19	17	1,9
Malezya	--	8	13	1,5
Hollanda	11	9	11	1,2
<b>Toplam</b>	700	725	788	91,2
<b>Dünya İhracatı</b>	750	790	864	100

Kaynak: **Ceramic World Review**, n.28/98, s.70.

Brezilya bir önceki yılda gösterdiği pozitif trendini sürdürerek üretimde 383 Milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşarak iyi bir performans göstermiştir. Ancak ihracatı henüz 29 Milyon m<sup>2</sup> seviyesindedir. Sürekli artan üretimin ihracatı mecbur kılacağı ve gelecekte Türkiye'yi sıralamada zorlayacağı tahmin edilebilir.

Dünya genelindeki 11 büyük ihracatçı ülkenin ihracatları, dünya tüketiminin %22,5'ini oluşturmaktadır. Diğer yandan sadece İtalya ve İspanya'nın toplam ihracatı, dünya tüketiminin %17,2'sini oluştururken, dünya ihracatının da %70,6'sını oluşturuyor.

İthalat için hala en büyük pazar toplam 193 Milyon m<sup>2</sup>'lik tüketiminin 153 Milyon m<sup>2</sup>'lik (%79.3) kısmını ithal eden Almanya'dır. 98,5 Milyon m<sup>2</sup> ile İtalya, bu pazarın %51'ini elinde bulundurmaktadır.

ABD, 95 Milyon m<sup>2</sup> ile ihracatçı ülkelerin iştahını kabartmaktadır. ABD ihtiyacını, deniz aşırı ülkelere ve Meksika'dan (Meksika'da faaliyet gösteren ve Amerikalıların sahip olduğu şirketlerin üretimi ile) yapılan ithalatlarla karşılamaktadır.

**Tablo 6. En Fazla Seramik İthal Eden Ülkeler (Milyon m<sup>2</sup>)**

Ülkeler	1995	1996	1997	%
Almanya	155	142	153	17,7
Amerika	72	82	95	11,0
Fransa	68	81	74	8,5
İngiltere	26	29	29	3,3
Yunanistan	27	27	29	3,3
Polonya	20	22	29	3,3
Belçika	24	23	23	2,6
Hong Kong	16	18	20	2,3
Hollanda	23	21	19	2,2
Arabistan	22	17	19	2,2
Avustralya	16	16	19	2,2
Avusturya	17	16	18	2,0
İsrail	--	15	18	2,0
Portekiz	14	15	17	1,9
Rusya	--	--	16	1,8
<b>Toplam</b>	<b>500</b>	<b>524</b>	<b>578</b>	<b>66,3</b>
<b>Dünya İthalatı</b>	<b>750</b>	<b>790</b>	<b>864</b>	<b>100</b>

Kaynak: Ceramic World Review, n.28/98, s.70

Doğu Avrupa pazarları büyümeye devam etmekte ve ithalata açılmaktadır. Aynı zamanda bu ülkelerin bazılarında, özellikle Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Macaristan'da, (şu an her ne kadar ithalatın yerine geçecek

gibi görünmeseler de) yerli imalatçıların lehine olan önemli bir artış gözlemlenmektedir.

Dünya genelinde ihtiyaçlar ortalama %77 oranında yerel üretimden karşılanırken %23'lük kısım ithalat ve ihracata konu olmaktadır. Dünya ticaretinde ihracatın payı %10, ithalatın ise %13'tür. Seramik karoların ekonomik olarak entegre olan bölgelerde (Avrupa Birliği, Nafta, vs.) ticareti daha yoğun ve daha kolay olmaktadır.<sup>56</sup>

Dünya ticaretini çoğunluğunu, İtalya ve İspanya'nın arzı ile gelişmiş ülkelerin talebi yönlendiriyor. Ticaret, her tür kalitedeki malda yayılıyor.

### **2.1.3. Başlıca Küresel Rakipler ve Pazarlar**

Dünya Seramik kaplama malzemeleri sektörü sıralamalarında Türkiye'nin yeri ihracatta 3., üretimde 5., tüketimde 7. sıra. Bu sonuçlar, Türkiye'nin uluslararası arenada önemli bir yeri olduğuna işaret ediyor. Ancak, rakiplerimizi üretim büyükleri sırasına göre incelemeye aldığımızda ve üretim büyükleri ile tüketim alışkanlıklarının ihracatlarına etkisi bakımından değerlendirdiğimizde, Türkiye'nin konumunu korumak ve geliştirmek için çok çaba sarfetmek zorunda olduğunu görüyoruz.

Aşağıda sırasıyla büyük üreticilerden Çin, İtalya, İspanya ve Brezilya'yı ayrı başlıklar altında inceleyeceğiz. Sıralamada Türkiye'den sonra gelen Meksika, Endonezya, Hindistan, Tayland gibi gelişmekte olan ülkeler uluslararası arenada henüz boy göstermiş olan ve üst kalite grubu içinde yer alması için oldukça zaman gereken ülkeler. Japonya ise artık seramikten fazla bir şey beklemiyor. Yukarıdaki tabloda artış içinde imiş gibi görünen Japon üretimi 1991 yılında 93 Milyon m<sup>2</sup> üretti.<sup>57</sup> Batılı gelişmiş ülkeler ABD, Almanya ve Fransa, tüketimlerine oranla gittikçe azalan üretimleriyle artık üretici değil tüketici ülke olarak ele alınıyorlar. Bu nedenle biz de bu

---

<sup>56</sup> A.e., s.74

kısımın sonunda Almanya ve ABD'yi özel birer başlık altında hedef pazar analizi olarak inceleyeceğiz.

### 2.1.3.1. Çin

Dünyada en büyük üretim miktarı denildiğinde, karşımıza tartışılmaz lider Çin çıkıyor. Çin'in bu alandaki miktarsal liderliği çok açık. Ancak Çin'in en büyük handikabı, seramik üretim ve tüketimi açısından sadece kendi kendisiyle ilgili bir görüntü çizmesi. Dünya ihracat ve ithalat tablolarında adına rastlanmıyor. Önümüzdeki yıllarda bu durumun değişip dünya ticaretinin içine daha fazla gireceği öngörülebilir. Nitekim bu durumu, diğer sektörlerdeki hareketliliği (basit elektronik cihazlar, oyuncak vs.) teyit eder nitelikte. Fakat yine de bu açılma olsa bile, uluslararası çok ciddi bir rakip olması zaman alacaktır. Çünkü Çin'in şu anki tüketimi kişi başına 1 m<sup>2</sup>'yi bile bulmamaktadır. Serbestleşen ekonomi anlayışıyla, iç tüketimin hafif bir yükselme trendine girmesi (örneğin Türkiye'deki gibi 1,5 m<sup>2</sup> olması) durumunda talebi karşılamak için çok büyük bir kapasite gereksinimi doğacaktır. İhracat öncelikli olarak ele alınsa bile, Çin'in uluslararası ticarete ağırlığını koyması, hele İtalya ile yarışması için henüz altyapısı hazır değildir. Özellikle kalite düzeyi ve ulusal imaj açısından altyapılarının hazır olmama durumu daha da belirgindir. İtalya dünya pazarlarına ortalama 8,5 USD fiyatla ürün satarken<sup>58</sup>, Türkiye 4 USD fiyatla satabilmektedir. Dünya pazarlarında henüz yarışmamış bir Çin'in Türkiye'nin fiyat ortalamasını bile yakalaması zordur. Nitekim Çin'in iç piyasa fiyatları 2,2 USD civarındadır.<sup>59</sup> Çin'in uluslararası piyasadaki davranışının, kaliteyi pahalıya satmak yerine ucuz satıp sürümden kazanmak olduğu her zaman gözlenmiştir.

Kendi içine kapanık görüntü arzeden Çin, dışa açılması durumunda ucuz mal üretenlerin korkulu rüyası olabilir.

---

<sup>57</sup> *Seramik ve Porselen Sanayii Özel İhtisas Raporu*, DPT, Yayın No: DPT:2389-ÖİK:452, 1993, s.14

<sup>58</sup> "The Italian Ceramic Tile Industry", **Tile International**, no. 98/2, s.34

<sup>59</sup> "Foshan: A Ceramic Production District in China", **Ceramic World Review**, no. 22/97, s.38

### 2.1.3.2. İtalya

Dünya üretiminde Çin'den sonra gelen İtalya, dünya seramik kaplama malzemeleri sektörünün gerçek lideridir. Dünyada seramik modasını da teknolojisini de belirleyen ülkedir. 1997 yılında 576 Milyon m<sup>2</sup> üretiminin %31'ini yurt içinde tüketmiş (180 Milyon m<sup>2</sup>), %67'sini (389 Milyon m<sup>2</sup>) ihraç etmiştir. İtalya, yaptığı yenilikler, yakaladığı teknolojik üstünlük ve verimlilikle dünyadaki rakiplerine büyük fark atmıştır. Dünya, endüstriyel seramiği İtalya'dan öğrenmiştir ve bu alanda gelişmek isteyen tüm ülkeler İtalya'yı yakından takip etmektedirler. Dünyadaki en önemli seramik yapı ürünleri fuarı olan İtalya Cersai fuarını 1997 yılında 146 değişik ülkeden 23360 kişi ziyaret etmiştir.<sup>60</sup>

İtalyanların seramikteki geçmişi Roma imparatorluğuna kadar uzanmaktadır. İtalya'da seramiğin kaplama malzemesi olarak bilinen ilk kullanımı 1487 yılında Bologna'da bir kilisededir. İtalyanlar seramik karo üretim ve pazarlamasına 1970'lerde hız vermişlerdir.<sup>61</sup>

İtalyanlar ihracatta önceliği Avrupa Birliği ülkelerine vermektedirler. En çok ihracatı (tüm ihracatının %25'i) Almanya'ya yapmaktadırlar ve Almanya pazarının %51'ini elinde tutmaktadır.<sup>62</sup> Yine Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa'ya olan ihracatı 47,6 Milyon m<sup>2</sup>'dir ve toplam ihracatının %12'sidir.

İtalya İhracatında İlk 10 Ülke arasında denizaşırı pazarlardan çok bilinen ABD ve Avustralya pazarları vardır. Bu pazarlar Avrupa pazarlarına nispetle İtalyanlar için yenidir. Buna rağmen 1997 yılında ABD'ye 32,6 Milyon m<sup>2</sup> ürün ihraç edilmiştir. Avustralya'ya ihraç edilen rakam ise bu rakamın 1/3'ü düzeyinde.

---

<sup>60</sup> "Cersai", *Ceramic World Review*, no. 28/98, s.80

<sup>61</sup> [http://www.tasteofitaly/tiles/history\\_of\\_italian\\_ceramic\\_tiles.html](http://www.tasteofitaly/tiles/history_of_italian_ceramic_tiles.html), Mayıs 1999.

<sup>62</sup> "World Consumption and Production of Ceramic Tiles", *Ceramic World Review*, no. 28/98, s.74.

İtalya, Avrupa'nın yeni gelişen doğu bölümünde de var. Bu bölgedeki ülkeler seramik pazarına hem tüketici hem de üretici olarak girmeye çalışıyorlar ve her iki durumda da İtalya başvurulan ilk ülke oluyor.

**Tablo 7 İtalya İhracatında İlk 10 Ülke (1997)**

Ülkeler	Miktar (Milyon m <sup>2</sup> )	%
Almanya	98,5	25
Fransa	47,6	12
ABD	32,6	8
Yunanistan	18,2	5
Avusturya	13,7	4
Polonya	12,3	3
Belçika / Lüksemburg	12,2	3
Avustralya	12,3	3
Hollanda	8,2	2
İsviçre	7,4	2
<b>Toplam</b>	<b>267</b>	<b>67</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>389</b>	<b>100</b>

Kaynak: *Ceramic World Review*, n.28/98, s.72

İtalyan seramik kaplama malzemeleri sektörü oldukça organize olmuş durumda. Sektörün üst organizasyon kuruluşu Assopiastrelle (Association of Italian Ceramic Tile and Refractory Producers). Assopiastrelle, Confindustria (General Confederation of Italian Industry) üyesi. İtalya dış ticaretini geliştirmek üzere kurulmuş ICE (Italian Institute for Foreign Trade) beraber çalışıyor. Assopiastrelle'nin seramik üretici ve araştırmacılarına yardımcı olmak üzere kurduğu bir araştırma merkezi ve kütüphanesi de var. Assopiastrelle, seramik ve refrakter üreticilerinin tanıtımı ve geliştirilmesi için EdiCer adında bir hizmet firması kurmuş. EdiCer, ABD'deki yan kuruluşu

World Expo Inc. Vasıtasıyla Kuzey Amerikanın en önemli kaplama malzemeleri fuarının (Coverings) seramik ve doğal taşlarla ilgili bölümünün (ITSE) sponsorluğunu yürütüyor. ITSE'nin sponsorları arasında Amerikan kuruluşların yanı sıra bir diğer önemli rakibimiz İspanyollar da üretici birlikleri vasıtasıyla (ASCER) var.<sup>63</sup>

Seramik Makina Üreticileri de bir birlik altında toplanmışlar (ACIMAC - Association of Italian Manufacturers of Machinery and Equipment for Ceramics) var. Dünya seramik sektörünün yakından takip ettiği, teknik makaleler, önemli istatistikler, istatistikler, haberler ve raporlar yayınlayan ve bir çok dilde aynı anda yayınlanan Ceramic World Review, Tile International gibi dergiler ACIMAC'ın desteğiyle çıkıyor. Tüm bu kuruluşlar koordinasyon içinde çalışmaktalar. Bu durumu yayınlarından da izlemek mümkün.\*

İtalyan seramik karo sektöründeki belli başlı grupların, çeşitli nedenlerle farklılaşmış (yer karosu, duvar karosu üretenler veya farklı müşteri bölümlerine hitap edenler gibi) firmalara sahip olduğunu görüyoruz. Bu grupların 1995 ve 1996 cirolarını incelediğimizde genel olarak 1995'ten 1996'ya küçük oranlarda azalmaların olduğunu görüyoruz. 1996'daki küçülme üretim rakamlarına da yansımış durumda. Ancak 1997 ve 1998'in 1996'daki küçük gerilemeyi telafi edecek iyileştirmeleri getirmiş olduğu 1997 üretim rakamlarına ve 1998 tahmini sonuçlarına bakılarak söylenebilir.

Assopiastrelle'nin verdiği bilgilere göre üretim 1995 yılında %10.2'lik artış göstererek toplam 562 Milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşırken satışlar toplam miktar olarak %7.6'lık artışla 542 Milyon m<sup>2</sup>'ye yükselmiştir. Ciro, İtalya'da sadece birkaç endüstri sektörünün gösterebildiği bir performansla 1992 yılı cirosuna oranla %46 daha yüksek gerçekleşmiştir.

Büyük grupların cirolarındaki hareketlerin bütün olarak sektörün ciro hareketlerini yansıttığı görülmektedir. En büyük artışlar, İtalyan seramik

---

<sup>63</sup> <http://www.Assopiastrelle.it/itse.html>. Mayıs 1999.

\* Bkz: <http://www.Assopiastrelle.it> , <http://www.acimac.it>



sektöründe sıkça rastlanan, yeni şirketlerin alınması veya kurulması sonrasında görülmüştür. \* France Alfa Group'un Marazzi Group tarafından, Richetti Group'un Cisa-Cerdisa Group tarafından ve Supergres'in Atlas-Concorde Group tarafından alınması en önemli olanlarındandır.

**Tablo 8. İtalyan Seramik Karo Üreticisi İlk 15 Grubun Satışları**

İtalyan Firmalar	1995			1996		
	Üretim (milyon m <sup>2</sup> )	Satış (mil. USD)	Ort.Fiyt (m <sup>2</sup> /USD)	Üretim (milyon m <sup>2</sup> )	Satış (mil. USD)	Ort.Fiyt* (m <sup>2</sup> /USD)
Marazzi Grubu	80	567	7,09	80	507,6	6,35
Iris Grubu	70	518,2	7,4	70	530	7,6
Cisa Cerdisa Grubu	40	414	10,35	40	331,1	8,28
Concorde Grubu	21	240	11,43	21	230	10,9
Florim Grubu	18,9	213	11,27	18	180	10
Coop. D'imola Grubu	21,7	243	11,2	24,2	221	9,13
Sirotti Grubu	20	198	9,9	20	175,8	8,79
Emilceramica	10,5	134	12,76	10,5	120	11,43
Pastorelli Grubu	10,4	97	9,33	10,8	82	7,63
Monocibec Grubu	7,5	86	11,47	5,6	80	14,29
Casalgrande P. Grubu	8,3	86	10,36	8,3	77	9,33
Tagina Grubu	3,3	75	22,73	2,5	56	22,67
Rondine Grubu	8,2	74	9,02	7	72	10,29
Sant'agostino Grubu	4,5	62	13,78	4,5	53	11,78
Impronta Grubu	5,6	54	9,64	6	59,4	9,9

Kaynak: **Ceramic World Rewiev**, 1995 Ciroları için no. 21/96, s.74 – 1996 Ciroları için no. 25/97, s.54.

*İtalya dünya seramik kaplama malzemeleri sektörünün tartışmasız lideridir.*

\* Bkz: Bursi, T., **Strategie Di Crescita Ed Acquisizioni Nell'industria Ceramica Italiana**, Imprese dell'Università di Modena, Modena, 1996.

\* Not : Grup cirolarına bazı yan sanayi ürünlerinden (derz, parlatma işlemi vb.) kazanılan gelirler de katılmıştır. Bu nedenle m<sup>2</sup> başına ortalama fiyatlar temsilidir.

### 2.1.3.3. İspanya

Seramik sektöründe önemli tarihsel arka plana sahip bir diğer önemli ülke İspanya'dır. Arapların Mezopotamya kültür ve tekniğini İber yarımadasına taşımasıyla birlikte İspanya'da seramiğin temelleri atılmış oldu. Yüzyıllar içinde gelişerek ilerleyen seramik sektörü ilk fuarını 1888 yılında Barselona'da düzenledi.

İspanya'nın üretimi 1990'dan beri hemen hemen ikiye katlanmıştır. İç tüketimi nüfusu daha az olmasına rağmen 195 Milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşarak İtalya'nın iç tüketimi ile aynı seviyede gerçekleşmiştir. İhracat önceki yıla oranla %15.2, 1990 yılına oranla %150 artarak satışların %48.53'nü meydana getirmiştir. İhracat satış fiyatları sabit kalmıştır (yaklaşık 7.6 USD/m<sup>2</sup>).

Toplam 5.123.000 m<sup>2</sup> (1994' dekinden % 85 daha fazla) ve yaklaşık 9.4 USD/m<sup>2</sup> ortalama fiyat ile (İtalyan şirketlerine oranla %1.8 daha yüksek) İtalya'ya yapılan ihracatta da iyi sonuçlar elde edilmiştir. İspanya'nın İtalya'ya yaptığı ihracat İtalya tüketiminin yaklaşık %2.7'sini oluşturmaktadır.

Geçen yıl olduğu gibi Ceramic World Review bu yıl da Tile Italia ile birlikte lider İspanyol üreticilerin listesini ciro sıralaması ile yayınlamıştır. Rakamlar şirketler tarafından doğrudan verilmiştir ve sektör durumu hakkında tam bir bilgi vermektedir. Daha önemlisi, özellikle İtalya ile karşılaştırma imkanı sağlamaktadır.

15 lider İspanyol grubu ve şirketi toplam cirolarını genelin %39.3'üne tekabül eden 1.05 milyar USD olarak bildirmiştir. İhracatları ise bütün sektörün sahip olduğu %48.53'lük ortalamanın üstünde (%55'in üzerinde) gerçekleşmiştir.

İspanya'nın ihracatı, daha yüksek yüzdelerle Avrupa harici pazarlar olmak üzere (toplam ihracatın %51.25'i) aşağı yukarı İtalya'nın ihracat yaptığı

pazarlara yöneliktir. İtalya'nın Avrupa haricindeki pazarlara yaptığı ihracat toplam ihracatının %28.8'ini meydana getirmektedir.

**Tablo 9: İspanyol Seramik Karo Üreticisi İlk 15 Grubun Satışları**

İspanyol Firmalar	1995			1996		
	Üretim (milyon m <sup>2</sup> )	Satış (mil. USD)	Ort.Fiyt (m <sup>2</sup> /USD)	Üretim (milyon m <sup>2</sup> )	Satış (mil. USD)	Ort.Fiyt (m <sup>2</sup> /USD)
Porcelanosa Grubu	15,3	206	13,51	16	211	13,19
Aparıcı Grubu	12	102	8,5	12,5	107	8,56
Keraben Grubu	11	91,7	8,31	11,4	83	7,28
Pamesa	11	90,6	8,24	12	103	8,58
Taugres	11	88,6	8,09	11	82	7,49
Grespania	6,5	57,5	8,85	6,5	50,3	7,74
Marazzi Iberia Grubu	7,4	53,6	7,24	7,9	57	7,22
Saloni	6,5	51,2	7,88	8	52	6,5
Zirconio	6	47,2	7,87	6,6	43	6,49
Gaya Fores	5,5	43,3	7,87			
Vives Azulejos Y Gres	6,8	42,5	6,3	6,8	37	5,48
Azulejera La Plana	6	38,1	6,35	5,3	30	5,66
Gres De Valls	5	37,8	7,56	4,4	26	5,91
Estudio Ceramico	4	36,2	9,05	5	35	7
Diago	4,8	31,5	6,56	4,8	28	5,83

Kaynak: **Ceramic World Rewiev**, 1995 Ciroları için no. 21/96, s.74 –77, 1996 Ciroları için no. 25/97, s.57.

İspanyol seramik sektörünün son yıllarda gösterdiği ilerlemede izlediği tarzın sonucu olarak İtalyan şirketlerinde görülen tipik konsantre olma sürecinin başlaması şu ana kadar mümkün olmamıştır. Üretim kapasitesindeki artışlar, yapı izinlerinin daha kolay alınabilmesi sebebiyle, bireysel şirketlerin genişlemesi sonucunda elde edilmiştir. Mevcut markaların veya üretim tesislerinin devralınması oldukça az görülmüştür.

1995 yılı üretimindeki artışlar sadece lider şirketler için değil aynı zamanda daha küçük üretim kapasitesine sahip diğer şirketler için de geçerlidir. Tek bir fırına sahip birçok firma ikinci bir yüksek teknoloji fırını almış ve üretim kapasitesini iki veya üç kat artırmıştır.

**Tablo 10 İspanya İhracatında İlk 13 Ülke (1997)**

Ülkeler	Miktar (Milyon m <sup>2</sup> )	%
ABD	20,0	9
Portekiz	15,5	7
Suudi Arabistan	14,6	6,6
Fransa	14,0	6,3
İngiltere (Birleşik Krallık)	13,5	6
Almanya	13,0	5,8
Polonya	12,5	5,6
İsrail	12,0	5,4
Yunanistan	10,5	4,7
Hong Kong	7,6	3,4
İtalya	5,2	2,3
Birleşik Arap Emirlikleri	4,5	2
Singapur	4,4	2
<b>Toplam</b>	<b>147,3</b>	<b>66,1</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>221</b>	<b>100</b>

Kaynak: *Ceramic World Review*, no. 28/98, s.74

İspanyol üretiminin yaklaşık %89'u (İtalya'da %82.9) tek fırın teknolojisi kullanılarak yapılmaktadır; bunun %92.9'unu (İtalya'da %82.4) sırlı karo üretimi oluşturmaktadır. İspanya'da yer ve duvar karoları hemen hemen aynı yüzdeye (sırasıyla %50.8 ve %49.2) sahip iken yer karoları üretimin %72.37'sini ve duvar karoları %27.63'ünü oluşturmaktadır (1995 rakamları).

Toplamda %3.46'lık paya (İtalya'da %15) sahip olan sırsız karo üretimindeki düşük yüzdenin sebebi porselen karo üretiminin hala düşük seviyede devam etmesidir. Çok az İspanyol şirketi porselen karo sektöründe faaliyet göstermektedir: İspanyol şirketlerinin üretimi (m<sup>2</sup> başına çalışan bakımından) İtalyan şirketlerine kıyasla, büyük oranda üretim tipinden ötürü bir miktar daha yüksektir. Diğer taraftan İtalyan şirketlerinde oldukça fazla sayıda çalışan pazarlama faaliyetinde bulunmaktadır. Sektörde firmaların büyük bir çoğunluğu, İtalya'da olduğu gibi ISO 9000 belgelerine sahiptir.

İspanya ihracatı iç satışını aşmış 2 ülkeden birisidir ve gelişimini devam ettirmektedir.

#### **2.1.3.4. Brezilya**

Dünya seramik üreticileri arasında 4. sırada Brezilya'yı görüyoruz. Brezilya Seramik Karo Üreticileri Birliği ANFACER'in verdiği bilgilere göre sektörde 120 firma var. 1996 yılında yapılan 150 Milyon USD'lik yatırımla toplam üretim kapasitesi %12,33 artırılarak 432 Milyon m<sup>2</sup>'ye çıkartıldı. 1997 yılında gerçekleştirilen 383,3 Milyon m<sup>2</sup> üretim neticesinde %88,7'lik kapasite kullanım oranı yakalandı.

1997 yılında tüm satışlar 369 Milyon m<sup>2</sup> oldu ve bunun yaklaşık %92'si yurt içi satış idi. Hükümetin 1997 yılı sonunda açıkladığı yeni konut kredilendirme sistemi, üreticileri yurt içi satışlarda artış beklentisi içerisine soktu.<sup>64</sup> Ancak 1998 yılı ortalarında Brezilya'da yaşanan ciddi borsa düşüşleri ve takip eden ekonomik kriz, bu beklentiyi boşa çıkarabilir.

Yıldan yıla sürekli artan üretimi yanında aynı hızda gelişmeyen ihracatı, Brezilya'nın da Çin kadar olmasa bile içe dönük bir tüketim yapısı olduğu ortaya çıkıyor. 1997 yılında toplam satışların sadece %8'i ihracat idi ve toplam 29,6 Milyon m<sup>2</sup> 5,1 USD ortalama fiyatla satılarak 151 Milyon USD

gelir elde edildi. İhracatın %47'si Latin Amerika, %31'i Kuzey Amerika ve %12'si Avrupa ülkelerine gerçekleştirildi.

Brezilya seramik karo ihracatını, toplam satışların %15'i düzeyine çekmek istiyorlar. Brezilya hükümeti seramik kaplama malzemeleri sektörünü, bütün sektörlerin arasından seçtiği, dış ticaret açığının kapanmasına yararı olacak 19 önemli sektör arasına koymuş bulunuyor. İhracatın artması ürün kalitesinin artmasına bağlı olduğunu gören Brezilyalı üreticiler özellikle yeni üretim teknolojilerine yatırım yapma eğilimindedir. Ayrıca üretici firmalar arasında ISO 9000 belgeleri alan firma sayısı her geçen gün artıyor.<sup>65</sup> Ortalama fiyatları her ne kadar İtalya ve İspanya'nın gerisindeyse de onları yakından izliyor. Türkiye'yi ise geçmiş durumda. Ancak Türkiye ile Brezilya'nın pazarları birbirine pek yakın değil. Bu açıdan aradaki küçük fiyat farkı çok önemli değil.

Brezilya, Güney Amerika ve belki Kuzey Amerika'da bize göre avantajlı olmasına rağmen, henüz gerçek anlamda ihracatçı olamamış; özellikle kalite ve estetiğe önem veren Avrupa pazarlarında varlığını henüz ispat edememiş durumdadır.

#### **2.1.3.5. Almanya**

II. Dünya savaşının hemen sonrasında seramik üretiminde teknolojik olarak lider olan Almanya, İtalya'nın her yönüyle bu konuya ağırlığını koymasıyla biraz gönüllü, biraz gönülsüz seramik üretiminden elini çekme eğilimine girdi ve şu anki üretimi tüketiminin neredeyse 1/4'ü düzeyine geriledi. Haliyle bu durum Almanya'yi üreticilerin hedef pazarı haline getirdi.

1995'te 200 Milyon m<sup>2</sup>'yi aşan Alman pazarı, bu tarihten sonra gerileme gösterdi. Bu tarihlerde özellikle biri üreticilerden biri tüketicilerden kaynaklanan 2 ana değişimden söz edebiliriz. Öncelikle tüketiciler orta fiyat grubundan ziyade alt fiyat gruplarına rağbet gösterir oldular. Üst fiyat grupları

---

<sup>64</sup> "A Golden Year for Brazil", *Ceramic World Review*, no. 27/98, s.58

ise genelde olduğu gibi istikrarını korudu. Pazardaki üretici-satıcılar ise, pazarın artan çekiciliğiyle her geçen gün artan yeni üretici-satıcıları engellemek için fiyat indirmeye başladılar.

Bu durum özellikle, Almanya'da önde gelen dağıtım kanalı türü olan ve tüm satışların %25'ini gerçekleştiren yapı marketlerin durumunu zorlaştırdı. Yapı Marketlerin showroom harcamalarını gerektirmeyen ve az stok tutan yapılarından gelen avantajları, azalan kar marjları karşısında buralarda sunulan uygulama hizmetlerinin maliyetlerinin aynı kalmasıyla anlamsızlaştı.

Yoğunlaşan pazar payı savaşı, bazı inşaat malzemeleri ve karo perakendecilerini kendi yapı marketlerini açmaya veya en azından önde gelen yapı market zincirlerinden biriyle franchise anlaşması yapmaya yöneltti. Bu şekilde satıcılar pahalı showroamlar ile ucuzcu yapı marketlerin arasını bulmaya çalışıyorlar.

**Tablo 11 Almanya İthalatında Önemli Ülkeler (1997)**

Ülkeler	Miktar (Milyon m <sup>2</sup> )	%
İtalya	98,5	64
İspanya	13	8,4
Fransa	12	7,8
Türkiye	11,1	7,2
Hollanda	5	3,2
Çek Cum.	4,4	2,8
Macaristan	2,5	1,6
Brezilya	1,5	0,9
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>95,9</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

Kaynak: **Ceramic World Rewiev**, no. 28/98, s.76

<sup>65</sup> A.e., s.59.

Dünyanın her yerinde kızışan rekabet, tatlı karlar dönemini kapatıyor. Tüm zorluklara rağmen Almanya pazarı, en çok tüketen ülkeler arasında, iç üretiminin tüketimi karşılamadığı en büyük tüketici. Almanya, II. Dünya savaşı sonrası sürekli varolan ticari ilişkilerimizle, etkinlik gösterebildiğimiz en önemli hedef pazarımız. Karo satışlarından değilse de sağlık gereçlerinde Vitra Almanya'da bilinen bir marka ve %15 pazar payına sahip. Her bakımdan Türkiye, Almanya piyasasına çok yakın.

### 2.1.3.6. Amerika Birleşik Devletleri

ABD, artan tüketimine rağmen üretim rakamlarının çok fazla yükselmemesi ve Amerikan firmaları tarafından yapılan yatırımların çoğunun adresinin ise Meksika olması dolayısıyla üretici ülke olmaktan çok tüketici ülke rolünde. Kişi başına tüketim rakamları henüz 1 m<sup>2</sup>'ye bile ulaşmış olmamakla birlikte, 159 Milyon m<sup>2</sup>'ye varan pazar ihracatçı ülkelerin iştahını kabartıyor. ABD pazarına en çok İtalya ve İspanya mal veriyor ve onları Meksika ile Brezilya takip ediyor.<sup>66</sup>

**Tablo 12 ABD İthalatında Önemli Ülkeler**

Ülkeler	Miktar (Milyon m <sup>2</sup> )		%	Ortalama Fiyat (USD)
	1996	1997		
İtalya	27,7	32,5	34,1	10,01
Meksika	20,6	22,9	24	6,85
İspanya	16,3	19,0	19,9	5,33
Brezilya	5,6	6,1	6,4	5,21
Diğerleri	12,6	8,4	8,8	-
<b>Toplam</b>	<b>81,8</b>	<b>95,2</b>	<b>100</b>	-

Kaynak: **Tile International**, No:1/99, s.46

<sup>66</sup> “USA: The World's Powerhouse” **Tile International**, No:1/99, s.46.



Bu ülkeler arasında en şanslı görüneni Meksika. Nafta'nın da avantajlarıyla kolayca ABD'ye ürünlerini ihraç ediyor. ABD'li firmalarla üretim ve ticaret alanında kurulan ortaklıklar dolayısıyla ülke olarak planlı ve organize hareket etmek zorunda değil. Bu zorunluluk daha çok İtalya, İspanya ve diğerlerinin omzunda. İtalya ve İspanya bu bilinçle hareket ediyor ve ülke çapında tanıtıma büyük önem veriyor. İtalya'dan Marazzi ABD'li Monarch'ı, Florim ise Tilecera'yı alarak pazarda konumlarını üretim ve dağıtım olarak güçlendirdiler. İspanya'dan Porcelanosa tüm ABD'de 13 showroom açmış bulunuyor. Ayrıca kalitede öncü İtalyan ve İspanyolların pazara her yönüyle ağırlıklarını koymaları, pazardaki kalite beklentilerini ve yenilik yarışını hızlandırıyor.

Bu pazarda var olmaya arzulu diğer ülkeler arasında Brezilya, Türkiye ve Venezuela dikkati çekiyor. Türkiye'den bazı öncü kuruluşlar (Kale grubu, Ege Seramik, Eczacıbaşı, Seranit) ABD'de şube açmış durumda.

ABD'de dağıtım 4 kanaldan yapılıyor. 400 adet çeşitli üreticilere ait doğrudan satış noktası bulunuyor. 1000 adet özel dağıtıcı noktası bulunuyor ve İtalya ile İspanya'dan gelen ürünler özellikle bu kanaldan satılıyor. Tüm satışların yaklaşık %50'si bu kanaldan yapılıyor. Yapı Marketler yeni bir dağıtım kanalı oluşumu ve özellikle ABD'li üreticiler arasında gittikçe yayılıyor. Şimdilik toplam satışların %15'inin yapıldığı bu kanal gelecek vaat ediyor. Bir diğer kanal ise Halı ve Vinil Dağıtıcıları kanalı. Oldukça geniş bir potansiyele sahip bu kanal son yıllarda daha aktif kullanılmaya başlandı. Her geçen gün daha fazla halı satıcısı seramik karoları teşhir etmeye başladı. Satışların %10'u bu kanal üzerinden yürüyor.<sup>67</sup>

Gelişmekte olan bu pazarda moda ürün satmak isteyen, özel dağıtım ağını kurmak zorunda. Diğer fiyat gruplarında fazlaca şansımız yok.

---

<sup>67</sup> A.e. s. 48

## 2.2. ULUSAL ÇEVRE ANALİZİ

### 2.2.1. Teknolojik Faktörlerin Analizi

Seramik tekniği insanlığın ilk çağlarından beri kullandığı ve sürekli geliştirdiği bir tekniktir. Yapılan arkeolojik araştırmalarda pişirilmiş toprak malzemelere dünyanın her köşesinde rastlanmıştır. Bugün de seramik malzemeler dünyanın dört bir yanında ileri teknolojilerle üretilmeye devam edilmektedir.

Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü teknolojik olarak yurtdışına, özellikle de İtalya'ya bağımlıdır. Dünya seramik sektöründe lider olan İtalyanlar liderliklerini sadece üretim alanında bırakmayıp seramik üretim makinelerini de üretmekte ve bu konuda dünya liderliğini sürdürmektedirler. Sektörde fabrikalar kurulurken mekanik ve elektronik aksamın tamamına yakını İtalya'dan getirilmektedir.

İtalya ile olan gümrük birliği anlaşmamız, coğrafi ve ticari yakınlığımız teknoloji transferini son derece kolaylaştırmaktadır. Türkiye'yi çok önemli bir pazar olarak kabul eden İtalyan makina üreticileri, Türk seramik üreticilerini teknolojik yeniliklerden öncelikle haberdar etmektedirler.

İtalyanların teknolojik gelişmeye verdikleri önemle birlikte her yıl yapılan seramik makinaları fuarlarında önemli kalite ve maliyet avantajları getiren yeniliklere rastlanmaktadır. L/B, SITI gibi büyük üreticilerin Ar-Ge'ye verdikleri önem dikkate alınırsa önümüzdeki yıllarda da seramik makinalarındaki teknolojik gelişmeler hızla devam edecektir. Her yıl düzenlenen Tecnargilla fuarında İtalyan makina üreticileri geliştirilmiş ürünlerini tüm dünyanın beğenisine sunmaktadır. Seramikte önceleri günler süren kurutma ve pişirme işlemi fırın ve kurutma makinalarındaki teknolojik

yeniliklerle 1 saate kadar geriletılmıştir. Ayrıca büyüyen fırın ebatları birim zamanda daha çok pişirim anlamına gelmektedir. Kalıp teknolojilerindeki gelişmeler karo niteliklerine pozitif yönde yansımakta, mamüllerde yenilik yapmak için temel oluşturmaktadır. Önceleri en fazla 30x30 cm. ebadında üretilen karolar, gelişen presleme ve kalıp teknolojiyle 60x120 cm. gibi eskiye göre oldukça büyük ebatlı karolar üretilebilmektedir.

Teknolojide dışa bağımlılık beraberinde yedek parçada da büyük oranlarda ithalat yapma zorunluluğu doğurmaktadır. Fabrika bir kez kurulduktan sonra mekanik aksamın kimi parçaları yurt içinde üretilebilmekte, değiştirme gerektiğinde yerli alternatifler bulunabilmektedir. Yine de bu genel içerisinde küçük bir kısmı oluşturmaktadır. Yerli seramik makinalarının üretimi için yurt içinde yapılmış bir girişim mevcut değildir. Gereken teknolojik ve finansal birikimden uzak olunmasının yanında, İtalyanların bu konudaki üstünlüğü ve dünya geneline yetecek bir kapasitenin sahibi olmaları yerli üretimi cazip olmanın ötesinde anlamsız kılmaktadır.

Seramik Sektöründe karo üretim teknolojilerindeki dışa bağımlılık karo dizaynında biraz kırılmış gibi görünmektedir. Her ne kadar İtalya'daki Johnson Mathey gibi stüdyolar veya Inco gibi boya firmaları Türk firmalarına dizayn satmaya devam etmekteyseler de, bu sektörde uzun sayılabilecek bir geçmişe sahip olan Çanakkale, Ege ve Toprak Seramik şirketleri kendi bünyelerinde dizayn departmanları bulundurmakta ve sürekli yeni seriler üretmektedirler. Yine de sektör içinde ayrılan Ar-Ge fonları dünya standartlarını yakalamamıza yetmemektedir. Bu hususu, uluslararası pazarlarda estetik ürünlerin satışında oldukça gerilerde kalan satış rakamlarımız teyit etmektedir.

Türkiye'de enerji fiyatları uluslararası ortalamalara göre yüksektir. Sektörde yoğunlukla elektrik enerjisi, doğalgaz ve LPG'den yararlanılmaktadır. Temel enerji girdilerinin maliyeti üreticiler tarafından

yüksek bulunmaktadır.<sup>68</sup> Özellikle son yıllarda gerçekleştirilen yatırımlar ile üretim teknolojisini yenileyen sektör, gerek kalite, gerek enerji tasarrufu sağlama açısından önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu gelişmelerle sektör, uluslararası alanda rekabet gücünü artırmaya çalışmaktadır.

Bugün Türk seramik sektöründe üretim tamamiyle makinalaşmıştır. Ürünler neredeyse el değmeden hazırlanmaktadır. Çalışan personelin çoğu makinaların başında gözetmen durumundadır. Ancak Kalite Kontrol ve Ayrım elemanları bu durumun dışında tutulmalıdır. Sektörde kalite sınıflandırması önemli bir husustur. Belirlenen 1.Kalite mamül özelliklerinden sapan karolar, önceden tanımlanan sapma derecelerine göre 2.Kalite (Bazen 2A, 2B, 2C...), 3.Kalite, Defolu, Iskarta vb. olarak sınıflandırılmaktadır. Bu ayırım genellikle bayan Kalite Kontrol ve Ayrım elemanları tarafından otomatik paketleme öncesinde yapılmaktadır. Otomatik paketleme sistemleri genelde bu manuel kalite ayırım sistemiyle entegre halde çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra Kalite Ayrım aşamasında kimi kontroller, (yüzey düzlüğü, ebat, renk tonu vb.) elektronik kontrollü makinalar tarafından da yapılabilmektedir.

Üretim aşamasında proses parametreleri elektronik olarak makinalara girilebilmekte ve yine çeşitli gösterge ve çıktılarla izlenebilmektedir. Ancak yine de bir kimya tesisindeki bütünsellik ve hassasiyet derecesi bulunmamaktadır.

Yer ve duvar kaplama malzemelerinde seramiğe alternatif sayılabilecek doğal taşlar, metal kaplamalar, ahşap kaplamalar, plastik veya benzeri sentetik ürünler, üretim teknikleri bakımından seramiğe benzememektedirler. Ancak ikame mallardaki üretim teknikleri de kalite artırıcı ve maliyet azaltıcı yönde gelişmeler kaydetmektedirler. Her alanda ilerleyen teknoloji, sektörlerin birbirlerine olan maliyet veya nitelik avantajlarını giderek ortadan kaldırmaktadır.

---

<sup>68</sup> "2000'li Yıllara Doğru Sektörümüz", Tesiat İnşaat Malzemecileri Derneği Forum Raporu, 1998, s.8.

Sektör üretim teknolojisi olarak dışarıya bağımlı ancak kendisini sürekli yeniliyor. Tasarım ve Ar-Ge çabalarında gelişmeler var ancak henüz yeterli değil.

### **2.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörlerin Analizi**

Türk toplumu tarihi geçmişi açısından seramiğe uzak değildir. Hatta bir çok bakımdan uluslararası toplumda seramiğin tarihsel öncüleri arasında sayılabilir. Seramik geleneği Türklere muhtemelen Çin'den geçmiş olmalıdır. Daha sonraları yerleşik hayata geçtiğimizde İslam medeniyetinin etkisiyle özellikle sırlı süslemelerde çok önemli ürünler verilmiştir. Marmara bölgesinde bulunan İznik, Türk çiniciliğinin tarihsel başkentidir.

Yine Türk toplumunun banyo ve mutfak alışkanlığı, bu mekanlara özel önem verilmesini beraberinde getirmiştir. Bu alanların sürekli ıslak bulunması dolayısıyla sudan etkilenmeyen seramik kaplama, sunduğu dekoratif avantajları dolayısıyla, öncelikle tercih edilen yapı malzemesi olmuştur. Ülkemizde konut ve işyerlerinin gerek ıslak mekanlarında, gerekse dekoratif yönün ön planda tutulduğu geniş iç ve dış mekanlarda seramik karolar büyük miktarlarda tüketilmektedir. Ülkemizde konut açığı ve ekonomik krizlere rağmen her geçen gün artan inşaatlar, sektörün kaçınılmaz müşterileridir.

Seramik Sektöründe çok çeşitli fiyat gruplarında seramik karolar bulunabilmektedir. Fayans tabir edilen mutfak-banyo karoları hemen hemen her yeni eve tesis edilmektedir. İkame malların çeşitliliğine rağmen farklılaşmış zevklere veya ihtiyaçlara sahip olmayan ortalama konut müşterisinin birinci tercihi seramik karolardır.

Doğal çevre faktörleri, sosyo-kültürel yapıyı çok yakından etkilemektedir. Ülkemizin genelde ılıman ve hatta güneye gidildikçe sıcak iklimi, daha soğuk iklimlere nazaran yoğun seramik kullanımını mümkün kılmaktadır. Seramik kullanıcıları ülkemizin kuzeyinde daha ziyade iç ve ıslak

mekanlarda seramik kaplama malzemelerini tercih edilirken güneyde bütün alanlar için tercih edilebilmektedir.

Diğer yandan ülkemizde seramik üreticilerine doğanın en büyük armağanı, zengin maden yataklarıdır. Türkiye'nin doğal hammadde kaynakları Seramik Sektörünü kendi kendine yetebilen bir sektör yapmıştır.

Seramiğin kültürümüzdeki ve günlük yaşamımızdaki yeri, sektörün temel dinamiğidir.

### 2.2.3. Ekonomik Faktörlerin Analizi

Ülkemizde 1960 ve 70'lerde hakim olan, "ithal ikamesi" temelindeki kalkınma politikası, 1980'lerde Özal yönetimiyle başlayan ve küreselleşme rüzgarını arkasına alan "ihracata dayalı kalkınma" politikasına dönüşmüş, devlet tarafından bu politikayı desteklemek üzere uygulanan teşvikler, kurulan kurumlarla (İhracatçı Birlikleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Merkezi, vb.) ve özellikle yurt çapında Türk girişimcisinin konuyu sahiplenmesiyle, temel bir iş yapma tarzına dönüşmüştür.<sup>69</sup>

1975-79 arasında ihracatın GSMH içindeki payı yalnızca %14,7 iken 1980'lerde %30,8'e kadar yükselmiştir. Aynı dönemde ihraç edilen ürünler içerisinde endüstriyel ürünlerin payı %36'dan %76'ya kadar yükselmiştir.<sup>70</sup> Türkiye ihracatı bu dönemde öğrenmiştir ve bugün Türkiye genelinde neredeyse tüm kuruluşlarda satışlar içerisinde ihracatın payını artırmaya yönelik çalışmalar yöneticilerin öncelikli konuları arasında gelmektedir.

Son yıllarda Türkiye ekonomisinin en çok konuşulan konusu ise enflasyon rakamları olmuştur. Müzminleşen enflasyon sorunuyla beraber Türkiye ekonomisi, 1994 yılındaki durgunluktan sonra her yıl ortalama %6-7

---

<sup>69</sup> Sayarı, S., "Politics and Economic Policy Making in Turkey 1980-1988", **Economics and Politics of Turkish Liberalization**, Nas, T.F. and Odekon, M., Ed., Associated University Press, London, 1992. s.30-33

<sup>70</sup> Öniş, Z., "Organization of Export-Oriented Industrialization: The Turkish Foreign Trade Companies in a Comparative Perspective" **Economics and Politics of Turkish Liberalization**, Nas, T.F. and Odekon, M., Ed., Associated University Press, London, 1992. s.73.

oranında büyümeye devam etmekteydi. 1998 yılına, 3 yıllık orta vadeli istikrar programı ve bu çerçevede uygulamaya koyulan enflasyonla mücadele programıyla girildi. Ancak ekonomi, önce Uzakdoğu, ardından Rusya’da baş gösteren ekonomik bir türlü çözümlenemeyen iç siyasi istikrarsızlık sorunuyla birleşmesiyle yılı her alanda hissedilen bir durgunlukla bitirdi. 1999 yılında da ekonominin genelinde krizin etkilerinin devam edeceği ve 1999 yılının ikinci yarısında kriz bulutlarının yavaş yavaş dağılacağı söylenebilir.<sup>71</sup> Genel ekonomiye paralel benzer iyimser tahminler seramik sektörü için de yapılıyor.<sup>72</sup>

**Tablo 13. Ekonomide Temel Göstergeler**

Gösterge	1994	1995	1996	1997	1998
GSMH (Cari Fyt., Milyar TL)	3.887.903	7.854.887	14.978.067	29.393.262	36.864.296
GSMH (Milyon \$)	132.302	170.081	181.821	192.383	
GSMH Sekt. Büy. Hızı	-6,1	8,0	7,1	8,3	4,4
TEFE (%) (12 Aylık Ort.)	120,7	86,0	75,9	81,8	71,8
TÜFE (%) (12 Aylık Ort.)	106,3	89,1	80,4	85,7	74,6
Dolar Kuru (TL)	27.500	59.500	81.718	152.291	262.205
Kişi Başına Milli Gelir (\$)	2.161	2.788	2.928	3.080	
İhracat (Milyon \$)	18.105	21.635	23.224	26.261	26.881
İthalat (Milyon \$)	23.270	35.709	43.627	48.559	45.921
Dış Ticaret Dengesi	-5.165	-14.074	-20.403	-22.298	-19.040

Kaynak: <http://www.dtm.gov.tr/EKONOMI/gosterge/ekogos.htm>, Mayıs 1999.

Uygulanan enflasyonla mücadele programı çerçevesinde yıl sonu hedef rakamı olarak açıklanan %50 rakamı revize edilerek %58’e çıkarıldıysa da, yıl içinde yakalanan düşüş trendi hedefi yakalamaya yeterli olmadı. 1998’in ortalaması %70’in biraz üzerinde gerçekleşti.

<sup>71</sup> “1999 Nasıl Kurtulur”, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Kasım’98, s.38.

<sup>72</sup> “Seramik: İkinci Yarıda Canlılık Olabilir”, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Mart’99, s.35.

1997 yılında yüzde 8.3 olan büyüme hızı, 1998 yılının 9 aylık ortalama büyüme hızı ise %4,4 olarak gerçekleşti. Üçüncü 3 ayda büyüme hızı tarımda %5,7, sanayide %1,1 oranda pozitif yönde olurken, seramik sektörü için çok önemli olan inşaatta %3,5 oranında gerileme kaydedildi.<sup>73</sup> GSMH, cari fiyatlarla yılın üçüncü 3 aylık döneminde 17,5 Katrilyon TL., 9. Ayın sonunda ise 36,9 Katrilyon TL. düzeyinde gerçekleşti. 1997 yılında ise GSMH cari fiyatlarla 29,4 Katrilyon TL. olarak gerçekleşmişti.

1998 yılında ihracat 26,8 Milyar USD, ithalat 45,9 Milyar USD, dış ticaret açığı 19 Milyar USD oldu. İhracatın ithalatı karşılama oranı ise %56 düzeyinde gerçekleşti. 1997 yılında ihracat 26,2 Milyar USD, ithalat 48,2 Milyar USD, dış ticaret açığı ise 22,2 Milyar USD olarak gerçekleşmişti. Aynı dönemde ise ihracatın ithalatı karşılama oranı %55 düzeyindeydi.

Önceki yıllarda, yüksek büyüme hızının temelinde tüketim artışının olduğu biliniyor. 1998'in ikinci çeyreğinden itibaren krizin etkisiyle tüketim artışının da hızı kesildi. Geniş kesimlerin alım gücünün oldukça erimiş olması yanında faizlerdeki önemli artışlarla birlikte geliri yerinde olanlar için de tüketim cazibesini yitirdi. Dünya krizinin ülkelere yayılmasının Türkiye'de hissedilmesinin ardından ekonominin aktörleri doğal olarak ellerindeki kaynakları tüketim dışı alanlara kaydırmaya başladılar. Bu durum kriz rüzgarını daha da şiddetlendirdi.

Daralan iç piyasa doğal olarak üretimi de etkiledi. 1997 yılı Aralık ayında %79,3 olan imalat sanayinde kapasite kullanım oranı, önemsiz bir artışla 1998 Eylül ayında %82,8 düzeyinde gerçekleşti.<sup>74</sup> Firmaların tam kapasite çalışmama nedenleri arasında iç ve dış pazardaki talep yetersizliği ilk sırada yer aldı.

Ekonomideki durgunluğu Hazine Müsteşarlığından verilen teşvik belgelerinden de izlemek mümkün. 1997 Ocak-Ekim döneminde toplam

<sup>73</sup> Almanak 99, Dünya Gazetesi Yayınları, 1999, s.45.

<sup>74</sup> A.e. s.47



yatırım tutarı 2,4 Katrilyon TL. olan 3973 proje teşvik kapsamına alındı. (1997 yılı içerisinde genelde seramik sektörüne verilen teşvik tutarı, sadece iki ayrı sağlık gereçleri yatırımı için 1,3 Tirylyon TL.)<sup>75</sup>. 1998 yılının eş döneminde proje sayısı 429 adet azalırken projelerin yatırım tutarı cari fiyatlarla ancak %32 oranında artabildi.<sup>76</sup>

Ekonominin her göstergesinde Uzakdoğu ve Rusya'daki ekonomik krizin izlerini görmek mümkün. 4 Nisan 1994'te yaşanan şoktan sonra bir toparlanma sürecine giren ekonomimiz, bu son krizlerle tekrar tökezlemiş görünüyor. Uzakdoğu krizi özellikle bu bölgedeki ülkelerin çok ucuz mal arzıyla bizimde içinde bulunduğumuz tüketici piyasaları bozarken, Rusya'daki kriz ise bu bölgeyle olan kayıtlı veya kayıtsız her tür alışverişimizin durmasıyla, bu pazara çalışan üretici ve aracılarımızı işsiz kalma tehdidiyle karşı karşıya bıraktı. Nitekim bu bölgeye ağırlıklı olarak çalışan bir çok sektörde (Ör. Deri) ciddi sıkıntılar yaşanıyor. Seramik sektöründe benzer rahatsızlıklar yaşanıyor. Orta Anadolu İhracatçı Birliklerinin yaptığı bir ankete seramik üreticilerinin verdiği cevaplarda, bu bölgeye yaptıkları ihracatların durma noktasında olduğunu belirtiyorlar.<sup>77</sup>

Devlet İstatistik Enstitüsünün Nisan 1998'de yaptırdığı Hanehalkı İşgücü Anketinin verilerine göre işsizlik oranı bir önceki yılın aynı ayına göre 0,5 puan artarak %6,4'e çıktı. Kentlerde %9,9 olan işsizlik oranı 15-24 yaş grubu içindeki lise ve daha yüksek eğitilmiş gençler arasında %30,2'ye kadar çıkıyor. Kırsal kesimde ise %3,2 oranında işsizlik saptanıyor. Yapılan hesaplara göre 22.681.000 kişilik işgücünün 21.230.000 kişisi istihdam ediliyor. 1.451.000 kişi işsiz görünüyor.<sup>78</sup>

80'lerde hızlı girdiğimiz özelleştirme olayında bugün bizden sonra başlayan örneğin bir Macaristan'ın çok gerisinde kalmış olmamız

---

<sup>75</sup> "1997'de 5 Trilyon TL. Teşvik Verildi.", **Dünya Gazetesi Mutfak-Banyo ve Armatürleri Eki**, 2 Mart 1998, s.3.

<sup>76</sup> **Almanak 99**, Dünya Gazetesi Yayınları, s.48

<sup>77</sup> *Çimento ve Toprak Ürünleri Sektör Anketi*, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, Ankara, 1998.

<sup>78</sup> **Almanak 99**, Dünya Gazetesi Yayınları, s.54.

ekonomimizdeki yapısal sorunları ağırlaştırmaktadır. Küresel rekabet çağında bir çok sektörde halen devlet eliyle iş görmeye çalışıyor olmamız uluslararası arenada hızımızı kesmektedir. Seramik sektörü gibi merkezi yapıyla artık hiç bir bağı olmaması gereken sektörlerde (Ör. Turizm-Turban, İçecek-İmsa) bile halen özelleştirilemeyen işletmeler mevcuttur.

Tüm bu problemlerin ortaya koyulma zorunluluğuyla beraber dikkatlerimizi yöneltmemiz gereken bir başka yön de Türk girişimcisinin yüksek performansı. Son yıllarda özellikle Anadolu'da küçük girişimcilerin önemli yatırımlara imza attığını görüyoruz. Örneğin seramik sektöründe önceleri sadece büyük grupların üretim yaptığı görülüyorken son yıllarda Seranit Seramik A.Ş. minimum sayılabilecek bir yatırımla sektöre girdi ve İtalyanların 90'ların başında yoğun olarak üretmeye başladıkları Porselen karoların Türkiye'de seri üretimini gerçekleştirdi.<sup>79</sup> Yine bugün büyük grup olarak tanımladığımız Çanakkale grubu, ilk kurulduğunda İbrahim Bodur'un heyecanlı bir girişimi olmaktan öte değildi. Özel sektördeki ve bu arada Seramik Sektöründeki dinamizm, geleceğe umutlu bakmamıza yol açıyor. Sektör, Türkiye ekonomisi ortalama %7'lik bir hızla büyürken, kurulduğundan bu yana ortalama %18'lik bir hızla büyümeye devam ediyor.<sup>80</sup> İhracat yeteneklerinin artırılmasıyla Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü dünyada adından daha çok bahsettirmeye başlayacaktır.

Türk girişimcisinin enerjisinin, kalıcı görünmeyen bu krizi aşması ve ekonomiye yeni bir canlılık vermesi beklenmektedir. Bu beklentiyi, dünyanın ekonomi lokomotifleri olan gelişmiş batılı ülkelerde bir kriz durumunun yaşanmıyor olması güçlendirmektedir.

Türk sanayisinin genel sorunu olan finansman probleminden seramik kaplama malzemeleri sektörü de doğrudan etkilenmektedir. Finansman

---

<sup>79</sup> "Mehmet Bey'in Fendi Graniti yendi", **Milliyet Gazetesi**, 11 Mayıs 1999.

<sup>80</sup> *Cumhuriyetin 75. Yılında Seramik Sektörü*, **Cumhuriyetin 75. Yılında Türk Ekonomisi**, Dünya Gazetesi Yayınları, 1998.

konusunda yeterli kaynak bulunamamakta, bulunabilen kaynakların da reel maliyetleri aşırı yüksek olmaktadır.

Yapısal ekonomik sorunların gölgesinde buralara gelen sektör, bu krizi atlatıp ilerlemesine devam edecek güçtedir.

#### 2.2.4. Politik-Hukuksal Faktörlerin Analizi

Seramik sektöründe, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, yürürlükteki iş kanunu çerçevesinde çalışma hayatı düzenlenmektedir. Sektörde mevsimlik işçi uygulaması bulunmamaktadır. Çalışanlar büyük şirketlerde genel de kapsam içi ve kapsam dışı personel olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Kapsam içi personel genelde üretim operasyonlarında kas gücüyle çalışan personeldir ve sendikalıdır. Kapsam dışı personel ise idari kadrolarda beyin gücüyle çalışan personeldir ve genelde sendikalı değildir.

Sektörde işçi ve işveren sendikal örgütlenmesi, seramik sektörünün imalat sanayii içinde üst sektörü olan taş-toprak sektörü bazındadır. Sektöre hitap eden ve ikisi de Türk-İş Konfederasyonuna bağlı Kristal-İş ve Çimse-İş adında iki işçi sendikası yanında Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam İşverenleri Sendikası vardır. İşveren Sendikasının 46 üyesi bulunmaktadır. Üyelerinin arasında sektörün önde gelen grubu Çanakkale Seramik bulunmamakta ancak bilinen diğer büyük gruplar bulunmaktadır. Sendika özellikle toplu sözleşmelerde devreye girmekte ve diğer zamanlarda yaşanan işçi-işveren problemlerinde işverenlere hukuksal destek sağlamaktadır.<sup>81</sup>

Sektörde, özellikle büyük holdinglere bağlı ve büyük kapasiteye sahip firmalarda çalışanların hemen tamamı sendikalıdır. Görece küçük kapasiteli firmalarda ise sendikalı işçi çalışmamakta, hatta çocuk işçi bile çalıştırılmaktadır.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup>Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam İşverenleri Sendikası

<sup>82</sup> “Çocuk İşçi Sorunu Devam Ediyor” **Toprak İşveren Dergisi**, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam İşverenleri Sendikası Yayın Organı, no:40, Aralık 1998, s.4

Türkiye seramik hammaddeleri açısından kendi kendine yetebilen bir ülkedir. Hammadde yataklarının genellikle orta Anadolu, iç Ege ve doğu Marmara civarında yoğunlaştığını görüyoruz. Seramik üreticilerin de bu bölgeleri seçtiklerini ve hatta bu durumun devlet tarafından bir dönem teşvik edildiğini görüyoruz.<sup>83</sup> Ayrıca, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığının, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri vasıtasıyla seramik üreticilerinin ihracatını takip ettiğini görüyoruz. 1 Ocak 1996 tarihi itibarıyla Gümrük Birliği anlaşmasının devreye girmesi, sektörde çok büyük bir değişime yol açmamıştır. Önceden olduğu gibi son yıllarda da toplam ihracatımızın yaklaşık %70'i Avrupa birliği ülkelerine yapılmaktadır. Diğer yandan GB uygulamasıyla ithalatta bir miktar artış olmuşsa da, bu artışın daha çok yüksek fiyat gruplarındaki ürünlerde 2 Milyon m<sup>2</sup> dolayında kısıtlı kalmış ve iç piyasa için tehdit olacak düzeye erişmemiştir.<sup>84</sup>

Türkiye'nin temel sorunu haline gelen politik istikrarsızlık, tüm ekonomiyi olduğu gibi sektörü de etkiliyor. Çözüm üreten bir yaklaşımla sağlanabilecek hukuki - politik kolaylıklar sağlanamıyor. Bugünkü şartlar altında bazı belirsizliklerle birlikte çark dönüyor.

---

<sup>83</sup> *Seramik ve Porselen Sanayii Özel İhtisas Raporu*, DPT, s.21.

<sup>84</sup> Saime Özbay, *S.K.M. Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler*, TSKB, s.10

## 2.3. ULUSAL REKABET YAPISI ANALİZİ

### 2.3.1. Rekabet Yapısı ve Rakiplerin Analizi

Anadolu topraklarında milat öncesine uzanan ve yerleşik Türk kültüründe önemli bir yeri olan seramiğin Anadolu'da Türkler tarafından üretilmesi XIII. yüzyılda Kütahya ve İznik'te başlar.<sup>85</sup> Cumhuriyet tarihimizde endüstriyel üretim ise II. Dünya Savaşından sonra, 1950'li yıllarda başlamıştır. 1957 yılında İstanbul Kartal'da Nejat Eczacıbaşı'nın kurduğu süs ve sofrta seramikleri üreten tesis ilk seramik tesisidir. İlk karo seramik tesisini ise aynı yıl Çanakkale Çan'da İbrahim Bodur 1 Milyon m<sup>2</sup> kapasite ile kurmuştur. Bu girişimleri, 1958 yılında İstanbul Tuzla'da kurulan porselen süs ve sofrta eşyası, 1960'da Sümerbank porselen süs ve sofrta eşyası, seramik sağlık gereçleri ve elektro porselen, 1961'de Sümerbank Bozöyük'te karo seramik, 1961 İstanbul Yıldız'da Sümerbank porselen süs ve mutfak eşyası kuruluşları izlemiştir.<sup>86</sup>

DPT'nin sınıflandırmasında seramik sektörü, imalat sanayii altında, toprak ürünleri sanayii içerisinde çimento ve cam sektörleriyle birlikte yer alır. Seramik sektörü kendi içinde ise 4 alt sektöre ayrılmıştır: Kaplama malzemeleri, sağlık gereçleri, sofrta ve süs eşyası, teknik seramikler.

Tezimizin konusunu oluşturan seramik kaplama malzemeleri sektöründe Serkap Seramik Kaplama Malzemecileri Derneğinden alınan verilere göre halen 22 firma faaliyet göstermekte ve 9528 kişiye istihdam sağlamaktadır.

---

<sup>85</sup> Faruk Şahin, **Seramik Sözlüğü**, Anadolu Sanat Yayınları, İstanbul 1983, s.5.

<sup>86</sup> *Cumhuriyetin 75. Yılında Seramik Sektörü*, **Cumhuriyetin 75. Yılında Türk Ekonomisi**, Dünya Gazetesi Yayınları,1998

**Tablo 14. Türkiye Seramik Kaplama Malzemeleri Sektör Profili**

Kriterler	1995	1996	1997	1998
Fabrika Sayısı	14	14	20	22
Çalışanlar	6530	7312	9460	9528
Kapasite	113	135	162	191,9
Üretim	107	112	148	154
KKO (%)	94,6	82,6	91,4	84
Yurt İçi Satış (Milyon m <sup>2</sup> )	79	76	109	98,5
Yurt İçi Satış (Milyon USD)	455	366	483	394*
Yurt İçi Satış Ort. Fiyat (USD/m <sup>2</sup> )	5,79	4,79	4,41	4,0*
Yurt Dışı Satış (Milyon m <sup>2</sup> )	27	36	39	41,9
Yurt Dışı Satış (Milyon USD)	129	159	162	177,8
Yurt Dışı Sat. Ort. Fiyat (USD/m <sup>2</sup> )	4,84	4,38	4,20	4,24
Yıl Sonu Stok (Milyon m <sup>2</sup> )	-	12	17	31,4
İthalat (Milyon m <sup>2</sup> )	0,7	0,9	1,9	1,9
İthalat (Milyon USD)	9	13	19	19
Yatırım (Milyon USD)	-	323	111	100*
Çalışan Başına Üretim (m <sup>2</sup> )	16	15	15	16
Kişi Başına Tüketim (m <sup>2</sup> )	1,26	1,23	1,71	1,51

Kaynak: Serkap, Seramik Kaplama Malzemecileri Derneği.

\*Tahmin

Sektördeki çalışan sayısının artan kapasiteye rağmen azalması teknolojik gelişmelere bağlıdır. Sektör kapasitesini, yıllar içinde sürekli artırmaktadır. Sektörde 1965-1994 döneminde yıllık %20,<sup>87</sup> 1995-98 yıllarında yıllık %17 oranında kapasite artışı sağlanmıştır. Kapasite kullanımı 1996 yılına kadar %90-95 arasında iken 1996'da %83 oranında gerçekleşmiş, 1997 yılında tekrar %90'lara tırmanmasına rağmen 1998'de yıl

<sup>87</sup> Aksoy, H., "Türkiye Seramik Sektörü", *Sanitary Dergisi*, No.14, 1999, s.46

içinde baş gösteren kriz yüzünden %84 olarak gerçekleşmiştir. Kapasite kullanımının düşük olması birim maliyetleri önemli oranlarda artırmaktadır.

Kapasite fazlalığının sektöre getirdiği bir başka yük, her yıl artan dönem sonu stoklarıdır. Artan kapasite ve stoklar, firmaları yurt içi ve yurt dışı kıyasıya bir rekabetin içine çekmektedir. Yıllara göre Dolar bazında düşen ortalama satış fiyatları, firmaların fiyat kırarak rekabeti öne almaya başladıklarını göstermektedir. Fiyat rekabetini getiren bir başka olgu sektörün olgunluk safhasında olmasıdır. Sanayi karlılığı bakımından sektör oldukça karlı olmakla birlikte olgunluk safhasına bulunması açısından kar marjları gittikçe daralmaktadır.<sup>88</sup>

Yurt içindeki pazarın büyüklüğü 1997 yılında ulaşılan rakamla yaklaşık 110 Milyon m<sup>2</sup> ve ortalama 4 USD'lik fiyatla 440 Milyon USD satış hacmi mevcut. İç pazardaki büyüme 90'lardan itibaren son yıllarda %8 oranında gerçekleşirken<sup>89</sup> 1997 yılındaki %31'lik sıçrama gözleri kamaştırdı. Fakat 1998 yılı %10'luk küçülmeye geçildi. Pazardaki büyüme, kapasitedeki artışı karşılayamadığından, sektörde doğal olarak dış pazarlara açılma eğilimi her geçen gün artıyor. Bu eğilimi ihracat rakamlarından da izlemek mümkün. Ancak henüz üretimin sadece ortalama %25'i ihraç ediliyor. Sektördeki pazar problemini atılgan ihracat stratejileriyle aşmak gerekiyor.

Sektörün ekonomiklik ölçeği orta düzeyde. Sektördeki firmaların kapasitelerini incelediğimizde (bkz. Tablo 17), başlangıç yatırımı her bir ürün grubunda en az 1 Milyon m<sup>2</sup>/yıl kapasite ile yapılıyor. Ancak bu üretim kapasitesine sahip işletme sürekli yenilik yapmak için gereken Ar-Ge masraflarını karşılamakta zorlanacaktır. Sektörde koleksiyon çıkarabilen büyük firmaların kapasitesi dikkate alındığında, Ar-Ge için en az 9 Milyon m<sup>2</sup>/yıl üretim gücüne sahip olunması öngörülebilir. Bu büyüklük ise ulusal pazara yeni giren bir firma için rekabet açısından oldukça riskli.

<sup>88</sup> Dinçer, Ö., *Seranit Seramik A.Ş. 1994-1996 Yılı Faaliyet Sonuçları ve 1997 Yılı Stratejileri Raporu*, Seranit Seramik A.Ş. Strateji ve Kalite Geliştirme Merkezi Raporları No:17, İstanbul, 1996. s.18.

<sup>89</sup> Aksoy, H., "Türkiye Seramik Sektörü", *Sanitary Dergisi*, s.47.

**Tablo 15 Türkiye İhracatında İlk 10 Ülke**

<b>Ülkeler</b>	<b>Miktar (Milyon m<sup>2</sup>)</b>	<b>%</b>
Almanya	11,1	27,7
İngiltere (Birleşik Krallık)	3,7	9,2
Fransa	2,1	5,2
Hollanda	1,6	4
Avustralya	-	-
Kanada	-	-
İsrail	-	-
Rusya	-	-
Suudi Arabistan	-	-
ABD	-	-
<b>Toplam</b>	<b>(18,5)</b>	<b>(46,1)</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Kaynak: **Ceramic World Review**, no. 28/98, s.74

Öğrenme eğrisinin sektörde çok önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Teknoloji sürekli yenilenmekte, yeni mamül üretim teknikleri sektörde kolayca yayılmaktadır. Bunda, teknolojiye yurtdışına bağımlılık ve yurtdışı kaynakların herkes tarafından kolayca ulaşılabilir olması önemli etkenlerdir.

1998'de başlayan krizin geçici olduğu kabul edilerek yapılan değerlendirmeler ve Türkiye'deki sosyo-ekonomik gelişmeler ışığında sektörün büyüyeceği tahmin edilebilir. Seramik kaplama malzemeleri ve sağlık gereçlerinin yurt içi tüketiminin artması, esas itibariyle inşaat sektörünün canlı tutulmasına bağlıdır. Ülkemizde halen 13 Milyon hane var ve her yıl 400.000 yeni konuta ihtiyaç duyuluyor.<sup>90</sup> Türkiye gelişmiş ülkelere göre en çok konut üretilen ülke. Geçen 10 yıl içerisinde, her yıl yaklaşık

<sup>90</sup> *İnşaat Malzemeleri Dosyası*, **Power Dergisi**, Mayıs 1999, s.96.



450.000 yapıya ruhsat verilmiş. Ruhsatsız yapılar da düşünülduğünde bu sayının oldukça yükseleceğini düşünebiliriz. Avrupa’da bu rakam Almanya ve Fransa’da ortalama 250.000 - 300.000 iken İngiltere ve İtalya’da 150.000 – 200.000 dolayında.<sup>91</sup> Tesis ve yenileme ihtiyaçlarının önümüzdeki yıllarda da sektörü canlı tutacağı söylenebilir.

Sektör orta ve büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır. Sadece kaplama malzemesi üreten firmaların (ör. Hitit, Seranit, vs.) yanı sıra özellikle eski ve büyük firmalar kaplama malzemeleriyle beraber seramik sektörünün diğer kollarında da (sağlık gereçlerinde Kale, Ege, Eczacıbaşı, sofras ve süs eşyasında Kütahya, vs.) faaliyet göstermektedirler.

**Tablo 16. İSO İlk 500’de Seramik Karo Firmaları 1998**

Firma	Üretimden Satışlar*	Brüt Katma Değer*	İhracat*	Ücretli Çalışan Ort.
Çanakkale Seramik	9,126,652	4,816,125	4,338,720	1,748
Kalebodur	8,542,796	2,952,355	2,537,751	867
Ege Seramik	7,352,934	2,283,053	2,713,536	1,230
Eczacıbaşı EKS	4,141,315	1,442,826	1,228,254	800
Söğüt Seramik	3,042,653	1,056,177	901,533	675

\*1,000,000 TL.

Kaynak: *Türkiye’nin 500 Büyük Firması Araştırması*, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul, 1998.

Kale grubu sektörün en büyük gücü. Kale grubunu sektörde 2 firma temsil ediyor. Yer karosunda uzmanlaşmış Kalebodur ile Duvar Karosunda uzmanlaşmış Çanakkale Seramik toplamda üretimden %26 pay alıyor. Toprak ve Ege Seramikle birlikte ilk 4 firmanın üretimden aldığı pay %50,5 düzeyinde. Bu dördünün ardında sektörde uzun bir geçmişe sahip diğer 3 firma geliyor. Kütahya Seramik özellikle porselen sofras eşyasında uzman olmasına rağmen karo seramikte de önemli bir kapasiteye ve yere sahip. Eczacıbaşı karo seramik üretimine sonradan giren bir başka köklü firma.

<sup>91</sup> “2000’li Yıllara Doğru Sektörümüz”, Tesisat İnşaat Malzemecileri Derneği Forum Raporu, 1998, s.44.

Genel seramik sektörüne önceleri sofraya eşyası ardından sağlık gereçleri dalında faaliyet gösterdikten sonra, ana gruba bağlı EKS (Eczacıbaşı Karo Seramik) firmasını kurarak karo seramik üretimine girdiler. EKS marka olarak grubun sağlık gereçlerinde oturmuş markası olan "Vitra"yı kullanıyor.

**Tablo 17. 1998 Yılı İtibariyle Firmaların Üretim Kapasiteleri (Milyon m<sup>2</sup>)**

Firma	Yer Karosu	Duvar Karosu (Tek Pişirme)	Duvar Karosu (Çift Pişirme)	Porse-len Karo	1998 Toplam	1997 Kapasitesi	Üretim Payı 1998 (%)
Kalebodur	30	-	-	-	30	30	15,6
Toprak	10	5	6	4	25	21	13,0
Ege Seramik	10	10	-	2	22	22	11,5
Çanakkale	-	15	3	2	20	20	10,4
Kütahya	3	-	8,6	-	11,6	6	6,0
Eczacıbaşı	5	5	-	2	12	7	6,3
Söğüt	5	1	3	-	9	9	4,8
Hitit	4,5	-	4,5	-	9	9	4,8
Tamsa	3	-	5,4	-	8,4	6	4,4
Yurtbay	1,8	-	1,8	-	7,3	6	3,9
Termal	3	-	3	-	6	4	3,1
Seramiksan	3	-	-	-	5,5	4	2,8
Ercan	2,5	-	2,5	-	5	(Serel) 6	2,6
Efes	-	-	4	-	4	2	2,1
Yüksel	3,5	-	-	-	3,5	-	1,8
Anatolia	2,3	-	1	-	3,3	1	1,8
Uşak	1,7	-	1,3	-	3	3	1,6
Seranit	-	-	-	1,6	1,6	1,6	0,8
Altın Çini	-	-	1,5	-	1,5	1,5	0,7
Pera	1,5	-	-	-	1,5	1,5	0,7
Granist	-	-	-	1,5	1,5	-	0,7
Bozüyük	1,2	-	-	-	1,2	1,2	0,6
<b>Toplam</b>	<b>87,3</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>13,6</b>	<b>191,9</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

Kaynak: Serkap Seramik Kaplama Malzemecileri Derneği.

Sektörün bir diğerköklü kuruluşu Söğüt Seramik 1998 krizinden en çok etkilenen firma oldu. 17 Milyon m<sup>2</sup> kapasiteye ulaşmak için alınan krediler, baş gösteren krizle birlikte ödenmekte zorlanılınca firmayı sıkıntıya soktu. 1998 yılının ikinci yarısında üretime ara veren Söğüt Seramik 1999 yılı başında eski kapasitesiyle tekrar üretime geçti.

1997'den 1998'e geçerken yaşanan ilginç bir gelişme Elginkan grubunun sağlık gereçleri ve karo üretimi yapan Serel firmasının karo fabrikasını Ercan Seramik'e satması oldu. Böylece Serel sektördeki genel eğilimi sürdürmeyeceğini ortaya koymuş oldu.

Sektörün iki kamu kökenli firması Uşak ve Bozüyük Seramik özelleştirildikten sonra faaliyetlerine devam etmekte.

Firmaların ürün gruplarına göre dağılımına baktığımızda hemen hemen tamamının yer karosu ürettiğini görüyoruz. Sektörde yer karosu tabiri, üzeri sırlı ve su emme oranı düşük karolar için kullanılıyor. Duvar karolarında ise su emme oranı daha yüksek ve yine karoların üzeri sırlı. Duvar karolarındaki tek ve çift pişirme sıranın üzerindeki desenlerle ilgili. Tek pişirimde karo ve üzerindeki desenli veya desensiz sır bir defada fırınlanarak pişiriliyor. Çift pişirimde ise önce karo sırsız olarak pişirilip daha sonra sırlı ve deseni uygulanarak pişiriliyor.

Çift pişirim firmalara desen uygulamada esneklik getiriyor. Özellikle küçük firmaların öncelikle karoyu çıplak olarak pişirip stokladıkları ve sipariş durumuna göre desenlendirdikleri biliniyor.

Daha yeni olan tek pişirim tekniği çift pişirimden biraz farklı ve daha dikkatli olmayı gerektiriyor. Ayrıca tek pişirimde çift pişirimde olduğu gibi desen esnekliğiniz geniş değil. Bu durum, neden tek pişirimin genelde satış kapasitesi yüksek olan büyük firmalarda yoğunlaşmış olduğunu açıklamamızı sağlıyor.

Tabloda gösteremediğimiz bir diğer teknik ise üçlü pişirim tekniği. Temeli iki pişirime dayanan bu teknikte üçüncü pişirimde daha düşük ısılarla pişirilmesi gereken dekoratif unsurlar (yaldız vb.) pişiriliyor.

Bir diğer ürün grubu olan porselen karo üretiminde farklı bir durum var. Seramik karo üretiminde en son geliştirilen teknik olan porselen karo tekniğinde karolarda sır bulunmuyor. Bunun yerine karonun kendisi renkli çamurdan üretiliyor ve presleme aşamasında yapılan müdahalelerle karoya desen veriliyor. Sektörde bu tekniği ilk deneyen Çanakkale Seramik olmasına rağmen etkin olamayıp geri çekilmişti. Ondan 6 ay sonra yatırımını sadece porselen karo üzerine yapmış olan Seranit Seramik piyasaya yeni ürünlerle çıktı ve bu ürün grubunun öncü firması oldu.<sup>92</sup> Seranit Seramik'ten sonra tekrar Çanakkale ve ardından Ege, Eczacıbaşı bu ürünü üretmeye başladılar. Toprak Seramik bu ürüne yeni ve görece büyük bir yatırım yapmış bulunuyor. Bu ürün grubundaki en son üretici olan Granist. Bu iki firmanın ürünlerinin 1999 yılı sonunda piyasada olması bekleniyor.

Sektörde dikey bütünleşme oranı yüksek. Batıda hammadde, ürün tasarımı ve geliştirmesi tamamen ayrı firmalarda yapılırken; ülkemizde entegre yapılaşma görülüyor. Bu durumun başlıca nedeni, büyük firmalar yatırımlarını yapmaya başladıklarında sektörde henüz hiçbir faaliyetin olmaması dolayısıyla tüm yatırımları yapmak zorunda kalmalarıydı. Bugün pazardaki bütün büyük şirketler aynı zamanda geriye doğru dikey bütünleşerek maden ocaklarını inşa etmiş durumda. Son yıllarda faaliyete geçen küçük kapasiteli firmalar ise bu maden ocakları ve daha sonra kurulan az sayıdaki bağımsız hammadde işletmelerden yararlanmaktadırlar (bkz. Bölüm 2.3.2).

Sektörde kısıtlı oranda ileriye doğru dikey bütünleşme de mevcut. İşlerinden bir kaç tanesi (Ör. Eczacıbaşı İntema, Toprak Mağazaları vs.) kendi satış merkezlerine de sahip. Ayrıca yine büyük şirketler ürünlerini,

---

<sup>92</sup> Dinçer, Ö., *Seranit Seramik A.Ş. 1994-1996 Yılı Faaliyet Sonuçları ve 1997 Yılı Stratejileri Raporu*, s.25.

üretici fabrikalarından ayrı olarak kurdukları pazarlama şirketleri (Ör. Kale Pazarlama, Ege Pazarlama, Eczacıbaşı İntema, Toprak Pazarlama vs.) aracılığıyla ve bayiler kanalıyla satıyorlar.

**Tablo 18: Sektörde Önde Gelen Firmalar ve Markaları**

<b>Firma</b>	<b>Marka</b>
Kale Grubu	Çanakkale, Kalebodur
Toprak Seramik	Toprak
Ege Seramik	Ege
Kütahya Seramik	Kütahya
Eczacıbaşı Karo Seramik	Vitra
Söğüt Seramik	Söğüt
Hitit Seramik	Hitit
Yurtbay Seramik	Yurtbay
Efes Seramik	Efes
Anatolia Seramik	Anatolia
Uşak Seramik	Uşak
Seranit Seramik	Seranit
Bozüyük Seramik	Bozüyük

Sektörde markalaşma çalışmalarında kuşkusuz en başarılı firma Eczacıbaşı. Vitra markasının ünü, ülke sınırlarını aşmış durumda. Yapılan araştırmalarda Vitra Almanya'da çok bilinen markalar arasında yer alıyor. Ayrıca Türkiye'de porselen karoyu Seranit markasıyla üreten ve tutunduran Seranit Seramik, bir zamanlar Kale Grubunun yer karolarında Kalebodur'la yakaladığı başarıyı yakaladı.

Türk seramik sektörü kalite, çeşit zenginliği, teknolojsi ile uluslararası rekabete açık bir sektördür. Sektörde gelişmeye paralel rekabet artacaktır. Her yıl farklılaştırılmış mamül sunmak rekabet üstünlüğü açısından zorunluluk olmuştur. Bu durum optimal kapasiteyi yakalayamayan firmaların

birleşmesi, satın alınması veya sektörden çekilmesi sonucuna yol açabilir. Kalifiye eleman eksikliği son yıllarda açılan seramik teknikerliği ve mühendisliği okullarıyla giderilmeye çalışılmaktadır.

Uzun yıllar ilk beş büyük üreticinin (Çanakkale Seramik, Kalebodur, Ege Seramik, Toprak, Söğüt) egemenliği altında yürüyen sektör, son yıllarda orta ölçekli firmaların girişi ile rekabete açılmıştır. Ancak piyasada halen büyüklerin etkisi devam etmektedir. Bu da parçalı yapıdan uzak klasik bir imalat sektörü görüntüsünü pekiştirmektedir.

### **2.3.2. Alıcıların Analizi**

Seramik kaplama malzemelerinin Türkiye çapında alıcılara ulaştırılması genellikle bayiler kanalıyla yapılmaktadır. Bu durumun istisnası bazı firmaların sahip oldukları az sayıda satış mağazalarıdır. Şirketlerin bayi organizasyonları değişiklikler göstermektedir. Kimi firmalar doğrudan tüm bayileriyle satış ilişkisine girerken, kimileri distribütör niteliğindeki kendi pazarlama firmalarını kullanmakta ve bu firmalar bayi ağını kurmaktadır. Yine bayi ağının kuruluşunda bölge müdürlükleri bazında örgütlenmeler olduğu gibi toptancı ana bayiler, onlara bağlı bayiler ve tali bayiler şeklinde örgütlenmeler de görülmektedir.

Türkiye'deki seramik karo satan bayilerin önemli bir kısmı, en önemli bayi derneği olan TİMDER (Tesisat ve İnşaat Malzemecileri Derneği) üyesidir. Derneğin ismi bayilerin iç yapısı hakkında ipuçları vermektedir. Türkiye'de seramik karo satan bayilerin büyük bir çoğunluğu yalnızca seramik karo satıcısı değil, aslında birer inşaat malzemeleri satıcısıdır. TİMDER forum toplantılarında üyelerini 4 ana gruba ayırmaktadır: Perakendeciler, Toptancılar, Münhasır Bayiler, Üreticiler (derneğin fahri üyeleridir). Perakende satıcılar büyük çoğunluğu temsil etmektedirler ve her tür inşaat malzemesini bu arada seramik malzemeleri de satmaktadırlar. Toptancı satıcılar bir çok ürünün toptancılığını yapabilmekle birlikte, belli bir

inşaat malzemesi kaleminde sadece belli bir firmanın ürününün toptancılığını yapmaktadırlar. Münhasır bayiler, bir firmanın ürünlerini ve yine o firmanın izin verdiği diğer ürünleri satan bayilerdir.

Olayın fiili yönü bu olmakla birlikte 4054 sayılı rekabetin korunması hakkındaki kanunun 4. Maddesi gereği Türkiye’de esasen münhasır bayilik dışındaki bütün bayilik uygulamaları yasada tanımsızdır ve hatta üretici firmalarla bayiler arasında süre giden bazı pratikler yasalara aykırıdır. Örneğin aynı kanunun 4-f bendinde düzenlenen hususlar (bir mal veya hizmet ile bir başka mal veya hizmetin satın alınma mecburiyeti getirilmemesi vb.) günümüzde üretici firmalar ve bayiler arasında ilişkilerde sıklıkla görülmektedir. Bayiler ve üreticiler arasında özellikle haksız rekabetin engellenmesi, fiyat istikrarının sağlanması, bayilik sözleşmelerinin net tanımlara ve bayii haklarını da koruyan bir niteliğe kavuşturulması, üretici firmaların ürünleri arasında yönlendirme yapmayıp bir üreticinin bayiliğinin yürütülmesi ve haklarının korunması gibi konularda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Bayilerin ortak serzenişi, üreticilerin kendilerine dağıtım için muhtaç oldukları halde onları korumadıkları ve kendi menfaatleri doğrultusunda anlaşmalar yapmaya zorladıkları noktasında yoğunlaşıyor. Üreticiler ise bayileri, bir otomotiv veya beyaz eşya sektöründeki gibi gerçek bayi olmadıkları ve her tür seramik karo alternatifini tezgahlarında tutup kolayca bir markadan diğerine müşteriyi yönlendirdikleri halde ayrıcalıklı uygulama istemeye hakları olmadığını düşünüyor.<sup>93</sup> Münhasır bayi veya kendine ait mağaza düşüncesi de işte tam burada devreye giriyor.

Satıcıların geriye doğru bütünleşip üretici olma durumuna sık rastlanmıyor. Ancak ithalat yaparak yabancı markaların Türkiye dağıtıcısı olma durumlarına rastlanıyor. Satıcılar arasında en güçlü grubu toptancı satıcılar oluşturuyorsa da, alım kapasiteleriyle üreticileri mahkum etme gücüne sahip olabilecek yapıda değiller. Yine satıcıların çok ürünlü tezgahlarında seramik marka alternatifleri yan yana sergilendiği gibi ikame

ürünleri de satabiliyorlar. Doğal taşlar (mermer, granit, vb.), ve ahşap kaplamalar en sık rastlanan ikame ürün çeşidi.

Bayilerin ve şirketlerin satış departmanlarının genelde satın alma taleplerini siparişin miktarına göre ikiye ayırdığını görüyoruz: Perakende ve Toplu İş. Bu terimler tüketici pazarının temel karakteristiğini ortaya koymaktadır.

İlk grubu, oturduğu evi veya mağazasını kaplatmak üzere perakende alış yapan hane veya dükkan sahipleri oluşturmaktadır. Bu grupta ülkedeki her ekonomik katmandan insan bulunmaktadır. Perakende satışlarda çok ucuz ve kalitesiz karolardan çok pahalı ve yüksek kaliteli ürünlere kadar geniş bir seçim aralığı mevcuttur.

İkinci grup olan Toplu İş grubunu ise büyük miktarlarda alım yapan konut kooperatifleri, lüks villa üreten inşaat şirketleri, büyük işyerleri veya havaalanı, spor tesisi gibi büyük hizmet tesisleri yapan müteahhitler ve buralarda kullanılacak malzemeye karar verme durumunda olan mimarlar oluşturmaktadır. Toplu işlerde de fiyat ve kalite aralığı çok geniştir ve yapılan binanın niteliğine göre belirlenmektedir. Yıl içindeki satış rakamlarının dağılımında perakende satışlar, toplu satışlar kadar inşaat sektörünün mevsimsel değişimine duyarlı değildir.

Tüketicilerde mamül bağımlılığı kesin değil. Müşterilerin karşı karşıya kaldığı etkin bir değişiklik maliyeti yok. Değişiklik maliyeti özellikle zincir mağaza sahiplerinde etkili. Genelde mağaza uygulanacak kaplama malzemesi merkezden belirlendiğinden, tüm mağazalar belli bir ürünle kaplanıyor ve değişiklik kararı önemli bir maliyeti beraberinde getiriyor.

Mamul özellikleri genelde standartlaştırılmış. Mamülün kalitesi ve fiyatı satın almada etkili oluyor. Pek çok farklılaştırılmış mamül piyasada satışa sunulmuş durumda. Son yıllarda talep albenisi olan ürünlere doğru kaymaktadır. Kalite ve satış sonrası hizmetlere talep giderek artıyor. Gümrük

---

<sup>93</sup> TİMDER Haksız Rekabet Forumu, 21-22 Nisan 1999, İstanbul.



birliği ile kıpırdanan ithalatta en çok getirilen ürünler yüksek fiyat grubundaki albenili ürünler olmuştur.<sup>94</sup>

Türkiye, dünyada en çok seramik karo tüketen 7. lke olmasına rağmen kişi başına tüketim oranlarında henüz Avrupalı lkeler seviyesinde değildir. Türkiye'de kişi başına yılda ortalama 1,5 m<sup>2</sup> seramik kaplama malzemesi tketylmektedir. Bu rakam Almanya'da 2,4 m<sup>2</sup> iken Yunanistan'da 3 m<sup>2</sup>'ye ulaşmaktadır.<sup>95</sup>

Alıcıların pazarlık gücü çok sınırlı. Toptancı bayiler ve büyük inşaat şirketleri görece daha güçlü.

### 2.3.3. Satıcıların Analizi

Sektörde hammadde çıkaran ve zenginleştiren önemli sayıda bağımsız şirket yoktur. Büyük ve orta ölçekli firmalar bu işi kendi yan kuruluşları ile çözmeye çabalamaktadırlar. Standartlara uygun, kararlı ve sürekli üretim sağlanabilmesi için kullanılan hammaddelerin zenginleştirilmiş olması gerekmektedir. Sektörde nder firma Kalemnden'dir. Kalemaden'in kimyasal ve fiziksel testler yapabildiği gelişmiş laboratuvarları bulunmaktadır.<sup>96</sup> Sektör Etibank'ın tekel olduğu bazı hammaddeleri bu kuruluştan, yurt dışına verdiği fiyattan daha yüksek bir fiyata satın almakta, bu da nispi dengeyi uluslararası pazarda yurt içi firmaların aleyhine bozmaktadır. Etibank'ın yanı sıra, özel sektörce de dışarıya daha uygun fiyatlarla gönderilebilmektedir.<sup>97</sup>

Hammadde ve mamül nakliyeleri doğal olarak geniş alana yayılmaktadır. Kara taşımacılığı hakim olduğu için nakliye hayli pahalıdır. Maliyetleri azaltmak için gerekli alternatif demiryolu ve denizyolu taşımacılığı konusunda özellikle Çanakkale grubunun önemli girişimleri bulunmaktadır.

<sup>94</sup> Saime zbay, *S.K.M. Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler*, TSKB, s.6.

<sup>95</sup> Rakamlara Tablo 4'teki tüketim rakamlarının nüfusa bölünmesiyle ulaşılmıştır.

<sup>96</sup> *Kalemaden Dergisi*, şubat 1999, s.9.

Ege bölgesindeki üreticilerin ihracatta yoğunlukla kullandıkları İzmir limanına alternatif olarak Bandırma limanına etkinlik kazandırma projeleri var. Seramik üreticilerinin yoğun olduğu bölgelerden Bandırma yöresine mevcut hatları da kullanarak inşa edilecek yeni demiryolu güzergahı ile nakliye masraflarında 1/3 oranında iyileştirme mümkün görünmektedir.<sup>98</sup>

**Tablo 19. Seramik Hammadde Üreticileri ve Üretim Maddeleri**

Şirket	Üretim Maddeleri
Akmeden	Sodyum Feldspat, Quars
Aynurlar Madencilik	Silis Kumu, Pegmatit, Mermer
Doğa Madencilik	Endüstriyel Hammaddeler ve Yardımcı Maddeler
Eczacıbaşı Esan M.	Kil, Kaolen, Feldspat
Ege Ferro Kimya	Endüstriyel Boya ve Kimyasallar
Ermad Madencilik	Sodyum Feldspat
Etiler Madencilik	Kil, Kaolen
Güneş Madencilik	Pegmatit, Mermer
Kalefrit	Frit
Kalemaden	Endüstriyel Hammaddeler ve Yardımcı Maddeler
Matel	Kil, Kaolen, Feldspat
Polat Madencilik	Feldspat, Quars
Söğüt Madencilik	Kaolen, Kil, Quars
Toprak Madencilik	Endüstriyel Hammaddeler
Yeraltı Kaynakları M.	Endüstriyel Kimyasallar

Kaynak: Serham, Seramik Hammadde Üreticileri Birliği

Sektörün enerji maliyetleri (doğalgaz, LPG ve elektrik) girdi maliyetleri içinde 1/3'lük bir kısmı oluşturuyor. Genelde devletin kontrolünde olan enerji fiyatları Avrupa'ya oranla yüksek. Doğalgaz ve LPG fiyatları arasında da 1/3 oranında fiyat farkı bulunuyor ve bu da devletin doğalgaz ulaştırmadığı

<sup>97</sup> Aksoy, H., "Türkiye Seramik Sektörü", *Sanitary Dergisi*, No.14, 1999, s.48

<sup>98</sup> Süleyman Caner ile Söyleşi, *Sanitary Dergisi*, No.12-13, 1998, s.10

bölgeler aleyhine haksız rekabete neden oluyor. Devletin elektrik enerjisi üretimine dönük yatırımları yapamaması nedeniyle yaklaşan elektrik krizi firmaları kendi çabalarıyla enerji üretmeye itiyor. Toprak Seramik 1998 yılında Eskişehir'deki tesislerinin ihtiyacı olan 75 kwh'lik elektrik enerjisini üretmek üzere kojenerasyon yatırımına başladı.<sup>99</sup>

Sektör yatırım malları bakımından önemli ölçüde ithalata bağımlıdır. İthalat yoluyla sağlanması zorunlu malzemelerde döviz kurlarındaki artışlar ve vergiler sorun olmaktadır. Üretime yoğunlaşan sektör makina imalatını ihmal etmiştir.

Maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturan temel girdiler, işçilik, bazı hammaddeler, yakıt-enerji ve finansman giderleri üzerinde devletin etkisi ve belirleyiciliği hissedilmektedir. Bu durumda üreticilerin girdi maliyetlerini kontrol etmesi güçleşiyor. İthal malzemelerde fiyat, uluslararası pazarda belirleniyor. Yerli küçük girişimcilerden oluşan diğer satıcıların pazarlık gücü yok.

#### **2.3.4. Pazara Girişler**

Sektörde sermaye ihtiyacından kaynaklanan orta derecede piyasaya giriş engeli bulunmaktadır. Toprak Seramik yeni yapacağı 4 Milyon m<sup>2</sup>/yıl kapasiteli yeni porselen karo tesisi için 50 Milyon USD yatırım yapacağını bildirmektedir.<sup>100</sup> Porselen karo teknolojisinin nispeten yeni bir teknoloji olduğunu ve daha pahalı olacağını varsayarsak yeni yapılacak bir seramik karo yatırımında başlangıç kapasitesi olarak düşünülen 1 Milyon m<sup>2</sup>/yıl için yaklaşık 10 Milyon USD gerektiğini anlıyoruz.

Giriş engelleri arasında sayılması gereken önemli bir husus sektörün büyüklerinin güçlü marka imajları. Sektöre yeni girecek bir firma önemli ölçüde markasına yatırım yapmalı. Aksi takdirde küçük üretici olarak kalmaya

---

<sup>99</sup> "Enerji Sorunu Firmaları Zorluyor", *Dünya Gazetesi Mutfak-Banyo ve Armatürleri Eki*, 2 Mart 1998, s.2.

ve küçük fiyat marjlarıyla çalışmaya mahkum olacaktır. Marka yatırımı Türkiye çapında dağıtım ağını kurabilmek açısından da önemli. Bayiler markası güçlü olmayan firmalar karşısında kayıtsız kalma veya fiyat indirtme eğilimindedir.

Seramik karo tesislerindeki sabit yatırımın başka bir üretim faaliyetine dönüşüme izin vermemesi ve ucuz olmaması çıkış engeli olarak ele alınabilir. Sektörde rastlanan maliyetin altında satış yapılıyor olmasına yönelik iddialar da bu durumu teyit eder nitelikte.<sup>101</sup>

Sektörde orta dereceli bir giriş engeli var. Çıkış daha zor.

### 2.3.5. İkame Mallar

Seramik kaplamaların ikamesi olarak genelde piyasada doğal taşlar (mermer, traverten, granit vb.), beton, ahşap, metal, vinil, plastik ve rezin vb. kaplamalar kullanılmaktadır.

Seramik kaplama malzemeleri gelişen teknolojisiyle tüm diğer ikame malzemelere üstünlük kurmuştur. Hijyenik açıdan yüzeyindeki sırlar dolayısıyla düşük olan su emmesiyle güvenilirliği yüksektir. Dizayn esnekliği açısından ikame malların tehditlerini savuşturmuş, kendisi onlara tehdit olmuştur. Son yapılan dizaynlarla çeşitli ebatlardaki karolara gerçekçi ahşap görünümü kazandırılmış, çizilmeye açık alanlarda parkenin yerini almaya başlamıştır. Doğal granit alternatif olarak seramik-granit de denilen porselen karo geliştirilmiş, yakalanan daha düşük su emme değerleri ve desen sürekliliğiyle avantaj sağlanmıştır. Beton kaplamalardaki estetik sorunu, vinil ve rezin kaplamalardaki yanma sorunu, seramik kaplamaların lehine işlemektedir.

---

<sup>100</sup> A.e. s..8.

<sup>101</sup> "Polat: Faturasız Mal Satıyorlar", **Dünya Gazetesi**, 25 Eylül 1998.

İkame mallarda da farkı kapatmaya veya öne geçmeye yönelik gelişmeler her geçen gün yaşanmaktadır. Daha önceleri 15 mm. kalınlığın altında işlenemeyen granit plakalar artık porselen karo kalınlığında (8 mm.) işlenebilmektedir. Plastik kaplama malzemelerinin aşınma dayanımı gün geçtikçe artırılmaktadır. Kimi firmalar çizilmez parke üretmekte, kimi rezin firma üreticileri çok büyük ebatta (150x300 cm.) üretim yapabilme esnekliği kullanmaktadır.

Burada vurgulanması gereken, ikame malların seramiği ortadan kaldıracak veya marjinalize edecek güce erişememiş olmalarıdır.

## 2.4. ULUSAL REKABET AVANTAJI ANALİZİ

Ulusların ekonomik gelişme ve kalkınmaları üzerine bugüne kadar üretilen tezler, genelde ideolojik-politik arka planlarla Ekonomi bilimi çerçevesinde ele alınmıştır.<sup>102</sup> Var olan bu önemli literatürün yanı sıra, ulusların gelişme ve kalkınma stratejilerini/politikalarını belirlerken dikkate almaları gereken bir başka disiplin, Stratejik Yönetim disiplini. Stratejik yönetim, küreselleşen ticarete göreceli avantaj yerine rekabet avantajını önermektedir.

Porter'ın geliştirmiş olduğu, ülkelerin rekabet avantajını belirleyen 4 faktörün incelendiği bu analizde, Türkiye'nin durumunu tek başına ele almayacağız. Porter'ın İtalyan seramik kaplama malzemeleri sektörü üzerinde yaptığı örnek çalışmayı da kullanarak, Türkiye'nin durumunu ile küresel lider İtalya'yı karşılaştıracacağız.<sup>103</sup>

### 2.4.1. Üretim Faktörleri

İtalya'da II. Dünya savaşı sonrasında patlayan inşaat sektörüyle birlikte tırmanan seramik kaplama malzemeleri tüketimi, yatırımcıları birbiri ardına bu sektöre çekti. 13. Yüzyıldan bu yana toprak eşya yapımıyla ün salmış Sassuolo bölgesindeki çiftlik sahibi zengin insanlar seramik fabrikaları kurmaya başladılar. Aynı bölgede önceden beri bulunan Ferrari, Maserati gibi teknik olarak yüksek düzeyli sanayi tesisleri dolayısıyla, bölgenin nitelikli teknik personel potansiyeli genişti. Ayrıca genç nüfus diğer personel

---

<sup>102</sup> Bkz. - Ghatak, S., **Introduction to Development Economics**, 3<sup>rd</sup> ed., Routledge Publ., London, 1995.  
- Martinussen, J., **A Guide to Competing Theories of Development**, St. Martin's Press Inc., 1997.

<sup>103</sup> Porter, M.E., **The Competitive Advantages of Nations**. s.210-225

ihtiyacını karşılamaya hazırды. Sonradan piyasaya giren üreticilerin öncekileri kolaylıkla taklit edebilmesi piyasaya girişleri daha da hızlandırdı.

Yerel rekabetin yoğunluğu ve hammadde sıkıntıları, Sassuolo bölgesinin üreticilerinin öncelikle ithal ettikleri üretim ekipmanını, İngiltere'den ithal ettikleri beyaz kilin yerine daha ucuz olan yerli kırmızı kili işleyecek biçimde geliştirmelerini dayattı. Bu dayatma, daha sonraları dünya lideri olacak seramik üretim makinaları sektörünü doğurdu. Başlangıçta Almanlardan aldıkları makinalarla kurdukları fabrikalarını, bölgedeki teknik potansiyele bağlı olarak gelişen makina sektörüyle birlikte yerli imkanları daha iyi değerlendiren yerli makinalarla kurmaya başladılar.

Yerli makina üreticilerinin etkinliği, yedek parça tedariki, bakım ve onarım faaliyetlerini de problem olmaktan çıkarmıştır. Başlangıçta problemlili olan dizayn ve sırlama teknolojisi zaman içerisinde araştırma-geliştirmeye önem veren firmalar tarafından çözülmüştür. Diğer firmalar, bölgedeki eleman sirkülasyonundan ve şirketlerin Ar-Ge departmanlarında çalışan kimselerin ayrılarak bağımsız dizayn firmalarını kurmalarından faydalanarak, her tür teknik bilgiye kolayca ulaşır olmuşlardır.

Üretim faktörleri açısından Türkiye çok avantajlı bir konumda değildir. İlk dikkati çeken ucuz işçilik ve yerli hammadde avantajları, mutlak avantaj kaynağı olarak değerlendirilememektedir. Otomasyon çağında ve gittikçe teknoloji yoğun hale gelen bir sektörde ucuz işgücüne çok fazla güvenmek anlamsızdır. Yedinci 5 yıllık kalkınma raporu için hazırlanan seramik sektörü raporunda verilen rakamlara göre 1992 yılı rakamlarıyla Türkiye'de işçi verimliliği adam başına 30 m<sup>2</sup>/gün iken Avrupa'da 100 m<sup>2</sup>/gün olarak gerçekleşmektedir. Kalifiye eleman sıkıntısı açılan okullarla giderilmeye çalışılmaktadır. Ancak henüz endüstriyel üretimde otorite düzeyine gelmiş teknik elemanlarımız bulunmamaktadır. Firmalarımız bu yöndeki ihtiyaçlarını, İtalyan danışmanlar tutarak gidermektedirler.

Yerli hammadde yataklarımız özellikleri bakımından homojen değildirler. Bu durumda üreticiler çok fazla hammadde stoklayıp harmanlama yaparak özellikleri sabitlemeye çalışmaktadırlar. Oysa İtalya'da karo üreticileri bu işlemlerle uğraşmamakta, hammaddeler arıtma ve zenginleştirme tesislerinde işlemlerden geçtikten sonra homojen özelliklerle fabrikaya getirilmektedir.<sup>104</sup>

En önemli girdilerden olan enerji konusunda da Türkiye'nin handikapları bulunmaktadır. İtalya da doğalgaz ithal etmektedir. Ancak Türkiye'de enerji girdileri İtalya ve İspanya'ya göre daha pahalıdır.<sup>105</sup>

Üretim faktörleri bakımından iki ülke arasında yapılacak bir karşılaştırmada, İtalya'nın üstünlüğü ortaya çıkacaktır. Hammadde ve diğer girdiler konusunda, yerel imkanlar bakımından başlangıçta İtalya Türkiye'nin bugünkü konumunda bile değildi. Ancak geçen zaman içerisinde bu problemleri aldıkları tedbirlerle çözmüş bulunuyorlar. Çözümde bizde görüldüğü gibi dikey entegrasyon yerine farklı firmaların farklı aşamalarda uzmanlaşması yönüne gidilmiş, ayrıca teknolojik gelişmelerin çözüm sürecine büyük katkısı olmuştur.

İnsan kaynağı bakımından İtalyanlar daha başlangıçta yerel imkanlar dolayısıyla avantajlıydılar ve insana yatırıma devam edip şu anda dünyaya sadece makina değil teknik adam da ihraç eder durumdalar. Nitelikli işgücü konusu ise Türkiye'nin kronikleşmiş sorunlarından biri. Yakın zamanda çözüleceğine dair somut bir gelişme de yok.

#### **2.4.2. Talep Durumu**

Rönesans'ın anavatanı İtalya'nın özel durumu, konut tüketicilerini dünyanın en zor beğenir müşteri kitlesi haline getirmiştir. Başlangıçta tuğlalarla birlikte inşaat malzemecilerinin raflarında satılan seramik karolar,

---

<sup>104</sup> *Seramik ve Porselen Sanayii Özel İhtisas Raporu*, DPT, s.27.



1960'larda müşteri kitlesinin giderek bilinçlenmesi ve seçici davranmasıyla özel bir önem kazanmış, yer yer özel showroumlarda satılmaya başlanmıştır. Bilinçli Müşterilerle doğrudan iletişimde olan güçlü ve bilgili perakendeciler, üreticileri sıkıştırıp sürekli yeniliğe zorlamaktadırlar. Seramik karoları, mobilya, mutfak eşyası ve armatür gibi diğer dinamik İtalyan sektörlerinin ürünlerinin yanı başında sergilenmesine yol açan perakende mağazalarının yapısı, ürün geliştirmeyi zorunlu kılan bir diğer etmendir.

1970'lerde oldukça yavaşlayan iç pazar büyümesi, İtalyan üreticileri dış pazarlara daha fazla yönelmişti ve bu açılma onlara üretim ve ihracatta dünya liderliğini getirdi. 1980'lerin başında yaşanmaya başlanan kapasite fazlası, İtalyanları dış pazarlarda daha da aktif olmaya zorladı. Devletin, üretici ve ticari birliklerin desteğinde çok yoğun pazarlama kampanyaları başlattılar. Yan ve destek sanayilerinin (tasarım hizmetleri, diğer döşeme malzemeleri, ilgili medya kuruluşları vb.) gücü, iç ve dış pazarlarda rekabet avantajını getirecek daha fazla yenilik için uygun bir zemin ve rekabet avantajı oluşturmaktadır.

Türkiye'de sektörü besleyen unsur iç talep olmuştur. 1980 yılında yurt içi tüketim kişi başına 0,1 m<sup>2</sup> iken 1992'de 1 m<sup>2</sup>, 1998'de 1,5 m<sup>2</sup> olmuştur. Bu hızlı artış, yatırımcıları ilk etapta sektöre çeken ve sektörde tutan unsur olmuştur. İtalya'daki sürece benzer bir süreç Türkiye'de de yaşanmış ve artan kapasite ile birlikte yurt dışı pazar arayışları hızlanmıştır. Türkiye'de başlangıçta estetik unsuru çok önemli olmazken şimdilerde ön plana çıkmaktadır. Türkiye'de her tür müşteri beklentisine cevap verecek nitelikte ürün vardır. Bu nedendir ki pazarda sadece %2 oranında ithal malzeme sürümü olmaktadır.

Türkiye aslında iç talebi henüz her yönüyle keşfedilmemiş bir pazara sahiptir. Her yıl katlanarak büyüyen konut açığı, endüstriyel ve kültürel yapılarıdaki sayısal ve niteliksel artışlar, iç pazar için büyük bir gelecek vaat

---

<sup>105</sup> “Seramik Sektörü Sorunları” Serkap Basın Bildirisi, 1998.

etmektedir. Tüketimin Avrupa standartlarında kişi başına 3 m<sup>2</sup> olması durumunda yeni yatırımlara kapı açılacaktır. Ekonomik ve siyasi krizlerden kurtulmuş bir Türkiye’de bu rakam uzak değildir.

İç talep faktörü, her iki ülke için de başlangıç aşamasında çok önemli bir avantaj olmuş. İtalya kapasite olarak artık iç tüketimin çok önünde gidiyor ve toplam satışların ancak %31’i iç piyasaya yapılıyor. Gittikçe daralan iç piyasa karşısında, İtalya’nın performansını devam ettirebilmesi yeni dış pazarlara bağlı görünüyor. Türkiye için ise hala iç pazardaki gelişmeler güven veriyor ve sektörü desteklemeye devam edecektir.

#### **2.4.3. Yan ve Destek Sanayiler**

Emilia Romagna bölgesindeki Sassuolo kasabası yöresinde yoğunlaşan üreticilerin etrafında filizlenen yan ve destek sanayiler etkin bir kümeleşme sergilediler.

Dünyada ilk kez tek pişirimli hatları ve kesintisiz üretim hatlarını geliştirdiler. Bugün İtalya, seramik üretim makinaları konusunda teknolojik gelişmeleri belirleyen dünya lideri durumunda. Başlangıçta yerel kaynakların yetersizliğinin kamçılıdığı geliştirme faaliyetlerini şimdi küresel beklentiler yönlendiriyor.

Sektörel birlik Assopiastrelle, sanayi için yol gösterici ve altyapı çalışmalarında organize edici bir rol üstlendi. Firmaların ve tedarikçilerin bölgesel yoğunlaşması yoğun bir kişisel rekabeti, bilgi ilerlemesini ve yerel temel araştırma altyapısının oluşturulması çabalarını beraberinde getirdi.

Yan ve destek sanayiler bakımından Türkiye henüz yolun çok başındadır. Kimi basit mekanik aksamı, kalıp tamirini yerel imkanlarla yaptırmak mümkün olmaktadır. Yine düz karolara dekoratif süslemeler yapan atölyeler de bulunmaktadır. Ancak organize olmuş bir görünüm arzetmemektedirler.

Hammadde üreticileri çoğu zaman büyük firmaların yan kuruluşlarıdır. Son yıllarda bazı serbest girişimler de üretime başlamışlardır. Ancak homojen nitelikli hammadde sorunu halen devam etmektedir. Serbest hammadde üreticileri araziden çıkan hammaddeyi aynen satma eğilimindedir. Ancak yine de yerli hammadde imkanlarına sahip olmamız bir avantajdır. Diğer bir çok sanayide ithal girdi oranı yaklaşık %50 iken, seramik kaplama malzemeleri sektöründe 1 USD'lik girdi ile 15 USD'lik hasılat sağlanabilmektedir.<sup>106</sup>

Türkiye'de seramik sektörü olarak bir etkin kümeleşme söz konusu olamamıştır. Coğrafi olarak firmalarımız, genelde Türkiye'nin Kuzeybatı çeyreğinde yer almalarına rağmen bu bölge içerisinde de entegrasyon sağlanamamıştır. Yine de birbirlerine çok uzak sayılmazlar, entegrasyon imkanı mevcuttur.

Seramik sektöründe çok önemli bir destek sektör taşımacılık sektörüdür. Kara taşımacılığı kapasitesi oldukça yeterli olmakla birlikte maliyetler dolayısıyla oldukça pahalıdır. Son yıllarda demir ve deniz yolu taşımacılığı ilgili tarafların düzenledikleri ortak çalışmalarla ilerletilmeye çalışılmakla birlikte bu sektörlerde hakim olan bürokratik yapılanma işlemlerin hızını düşürmektedir.<sup>107</sup>

İtalya ve diğer önemli rakiplerimizde de görülen güçlü üretici birlikleri sektörde kilit rol oynamaktadır. Türk seramik kaplama malzemeleri sektörünün en önemli örgütlü inisiyatifi olan Seramik Kaplama Malzemeleri Üreticileri Birliği (Serkap), henüz beklenen etkinlikte değildir. Serkap öncelikle İtalyan ve İspanyol birlikleri düzeyinde etkin bir örgütlenmeye gitmeli ve Avrupa Seramikçiler Birliğine üye olabilmelidir.

Sektöre pozitif katkılarda bulunmaya çalışan Türk Seramik Derneği, 1998 yılı Şubat ayında yaptığı bir girişimle 'Seramitek – Uluslararası Seramik, Porselen ve Cam Teknolojileri Fuarı'nı organize etti. Medyada yankı bulan

---

<sup>106</sup> *Seramik ve Porselen Sanayii Özel İhtisas Raporu*, DPT, s. 26.

etkinlik hakkında açıklama yapan dernek yetkilileri amaçlarının İstanbul'u Münih ve Verona gibi seramiğin nabzının attığı bir başkent yapmayı hedeflediklerini belirtiyorlardı.<sup>108</sup>

Yan ve destek sanayilerin uluslararası rekabet gücü, gelişmişliği ve kümeleşme bakımından İtalya, Türkiye'nin oldukça ilerisindedir. Türkiye'de bu konuda yeni yeni canlanmalar başlamıştır ve gelişmeye açık bir tavır sergilemektedir.

#### **2.4.4. Firma Yapıları**

Sassuolo ve çevresi, İtalya'da görece zengin çiftlik sahibi insanlardan oluşan bir bölgedir. Başlangıçta, güçlü aileler tek başına veya bir kaç bir araya gelerek seramik kaplama malzemeleri sektörüne girdiler. O zamanlar halk arasında dolaşan bir söz şöyle diyordu: "4 kişiyle kağıt oynarsınız. 3 kişi ile karo fabrikası kurarsınız". Kuruluş aşamasında yerel bankalardan alınan krediler finansmanı sağlarken, kurulduktan sonra aile birikimleri devreye giriyordu. 1955'te bölgede 14 olan karo fabrikası sayısı 1962'ye gelindiğinde 102 idi. Günümüzde yaklaşık 1,5 milyon m<sup>2</sup>/yıl ortalama ile 400'ün üzerinde fabrika faaliyetine devam etmektedir (Türkiye'de 22 fabrika ortalama 8,5 m<sup>2</sup>/yıl ortalama kapasite var).

İtalyan firmalarının özel (çoğunlukla aile) mülkiyet olması ve topluma bağlılık duygusu, sektöre ve yatırımlara adanmışlığı getirmektedir. İtalyanlar uzun yıllardır yürüttükleri uluslararası ticaret dolayısıyla önemli bilgi birikimleri edinmişlerdir. Büyük gruplarda, ailelerin başta olduğu profesyonel organizasyonlar kurulmuştur. Yönetici ve teknik adam altyapıları güçlüdür.

Türkiye'de ilk karo üretim tesisi 1957 yılında Çanakkale Çan'da 1 Milyon m<sup>2</sup> kapasite ile kurulmuştur. Bu girişim, İbrahim Bodur'un kişisel vizyonunun bir sonucudur. Bodur, makinaları ilk etapta Çekoslovakya'dan

---

<sup>107</sup> Toprak Ürünleri Sanayii Sektörel Toplantı Raporu, DTM İhracat Genel Müdürlüğü, Ankara, Temmuz 1998.

getirmiştir. Yokluklarla başlayan bu girişimi diğerleri izlemiş, Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü 40 yıl içerisinde bugünkü konumuna gelmiştir.

Türkiye özellikle sektörü sürükleyen firmaların yapıları bakımından önemli bir fırsata sahiptir. Çanakkale grubu 50 Milyon m<sup>2</sup>/yıl ile dünyanın en büyük ikinci seramik kaplamaları firmasıdır (Birinci İtalyan Marazzi Grubu, 80 Milyon m<sup>2</sup>/yıl). Yatırımlarını kurulduğundan bugüne sürekli yenileyen grup, uluslararası yatırımlar yapıp dünyaya açılmaya önem vermektedir. En son sağlık gereçleri alanında İspanyol Roca Grubu ile yalnızca Türkiye’de değil dünya çapında üretim ve satış gerçekleştirmek üzere ortaklık kurdu.<sup>109</sup>

Eczacıbaşı grubu teknik sektörlere yaptığı önemli yatırımlarla tanınmakta ve Türkiye’nin güçlü grupları arasında sayılmaktadır. Eczacıbaşı Karo Seramik A.Ş. kurulurken İtalyan Marazzi firmasıyla anlaşma yapılmış ve seramikte en ileri dizayn ve tekniklerle üretime başlanmıştır. Zaman içinde Marazzi ile yolları ayıran firma 1998 yazında İrlanda’da bir İrlandalı firmayla İrlanda’nın ilk karo seramik fabrikasını kurmak üzere ortaklık kurmuştur. Ayrıca bu fabrikada üretilecek karoların Avrupa ve Amerika’ya da ihraç edilmesi planlanmaktadır.<sup>110</sup>

Ege ve Toprak grubu, tasarım ve estetiğe önem veren, ticari açıdan da güçlü ve saygın şirketlerdir. Büyük firmalar arasında süregiden düzeyli rekabet, sektörde dinamizmi her zaman yüksek tutmuştur. Bu firmaların yönetici yetiştirmeye ve kurumsallaşmaya verdikleri değer, sektörün toplam yönetici kalitesine katkıda bulunmaya devam etmektedir. Sektördeki orta ölçekli firmalar da Türkiye’nin imaj ve kalite yarışına katkıda bulunmaktadırlar. İtalyan seramik makina üreticileri birliği ACIMAC, 1999 Haziran ayı içerisinde yaptığı bir toplantıda, Seranit Seramik A.Ş.’ni tüm dünyada porselen karo üreten firmalar arasında ilk 10 firma arasında saymıştır.

---

<sup>108</sup> “Seramik Ülkesi”, **Hürriyet Gazetesi**, 11 Şubat 1998.

<sup>109</sup> “Roca Kale Ortaklığı”, **Seramik Bülteni**, Seramik Üreticileri Birlikleri Yayını, Nisan 1999, Sayı: 2.

<sup>110</sup> “Eczacıbaşı İrlanda’da Karo Fabrikası Kuruyor”, **Sabah Gazetesi**, 03 Temmuz 1998.

Sektöre son yıllarda giren ve büyük firmaların 1/10 veya 1/20 ölçeğinde olan küçük ve orta boy şirketlere karşı büyük firmalar, bazı sınırlı olaylar dışında, centilmenlik dışı rekabet girişiminde bulunmamışlardır. Küçük firmaların düşük fiyatlarla piyasaya mal sürmeleri, sektörde başlangıçta var olan büyüklerin fiyat biraz esnekletmiş, kaliteyi ucuza satma eğilimini hızlandırmıştır.

Sektörde büyük – küçük tüm firmalar, uluslararası ticaret vizyonuna sahiptir. Ancak kurumsallaşamamış ve henüz uluslararası pazarlamanın kurallarını kavrayamamış bazı fırsatçı firmalar zaman zaman düşük kaliteli ürünleri çok düşük fiyatlara yurt dışına satarak hem kendilerini sonu olmayan bir maceraya atmakta hem de zaten çok güçlü olmayan “Türk Malı“ imajını zedelemektedirler.

Türkiye ile İtalya arasındaki Akdeniz ortak paydası bir çok benzeşmenin temelini oluşturuyor. İtalya’da da bizdeki gibi aile şirketleri firma yapılarının çoğunluğunu oluşturuyor. Yine bizdeki gibi belli bölgenin insanları daha çok aynı işi yapma eğilimine giriyorlar. Bugünkü durum itibarıyla, İtalya firma yapılarının gücü olarak toplamda Türkiye’nin çok ilerisinde. Ancak tek tek baktığımızda Türkiye’deki bir çok firmanın uluslararası piyasalarda var olduğunu ve ortak girişimlerde bulunduğunu görüyoruz. Rekabet anlayışı ve kapasitesi açısından Türkiye firmaları 1980’lerden sonra önemli birikimler elde ettiler ve bu birikimler sayesinde bir çok sektörde dünyaya mal satar hale geldiler. Türkiye’nin şansı, insanının girişimci ruhudur.

İtalyan seramik kaplama malzemeleri sektörü Porter’ın 4’lü incelemesine tüm dünyadan örnek olarak seçtiği 4 sektörden birisidir. Diamond Analizinin her bir ögesi mevcuttur ve birbirini desteklemektedir. Aslında İtalyan seramik kaplama malzemeleri sektörünün başlangıçtaki parlak başarısının arkasındaki rekabet avantajlarının çoğu sürdürülebilir değildir. Gittikçe sermaye ve teknoloji yoğun hale gelen bir sektörde, seramik üreticiliği geleneğine sahip olmak kalıcı bir üstünlük değildi. Her tür kil, üretim

yapmak isteyen bütün ülkeler için, dünyadaki bir çok kaynaktan temin kolaylıkla edilebilir durumdadır. İtalya'da kullanılan doğalgazın çoğu ithal edilmektedir. İtalya'da geliştirilen teknolojik yeniliklerin makina üreticileri, teknik danışmanlar ve dergiler yoluyla kolayca yayılabilmektedir.

Ancak, zor beğenen ve talepkar tüketiciler, güçlü ve özel bayi yapısı, yoğun yerel rekabet, yenilik için sürekli bastırmıştır. Yenilik yapmak zorunda olan üreticilerin artan deneyimi ve sürdürülen deneyler, bilginin hızla büyümesine yol açıyordu. Sektör kadar, sektör için çalışan yan ve destek sanayideki gelişmeler de çarpıcı olmuştur ve dünya kalitesinde üretim yapmaktadır. Bununla birlikte tüm bu firmaların coğrafi olarak da bir bölgede kümelenmesi her türlü etkileşimi güçlendirmektedir. Bu durum İtalyan firmaların uluslararası arenada rakiplerine üstünlük sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Yabancı rakipler, sadece bir firmaya ve hatta bir grup firmaya karşı değil, bir kültürel yapıya karşı rekabet etmek zorundadırlar. Porter, İtalya'da sürekli yenilik üreten sistemin bu organik özelliğini, taklidi çok zor olması dolayısıyla Sassuolo firmalarının en önemli sürdürülebilir avantajı olarak görmektedir.

Türkiye seramik kaplama malzemeleri sektöründe gerçekten çok kısa zamanda iyi bir yere geldi. 1980'lerin başından bu yana üretimini en çok katlayan ülke Türkiye'dir. Diamond Analizine baktığımızda, temelde Türk insanının girişimcilik ruhu, bu sektöre yatırım yapan girişimcilerin seçkin bir grubu oluşturması ön plana çıkıyor. Ayrıca iç talebin canlılığının ve 1980'lerin ikinci yarısında yaşanan ihracat hareketinin bu durumu desteklemiş olduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye 4 faktör karşısında 4-2 yenik durumdadır. Tüm faktörlerdeki dezavantajına rağmen iç talep ve firma yapılarının ümit vermesi ile farkı kapama yolunda iki puan alabilmiştir.

## **2.5. FÜTZ ANALİZİ**

Bu analizimizde, yukarıda çeşitli analizlerde ortaya koyduğumuz hususları, detaya girmeden başlıklar halinde sıralayacağız.

### **2.5.1. Üstünlükler**

En önemli girdi olan hammadde ithalata bağımlı değil. Sektöre yön veren firmaların yapıları güçlü. Üretim teknolojisi yeni ve rekabet gücü yüksek. Mamül ithalatı düşük. Firmalarımızın ihracat vizyonları ve tecrübeleri var. İşçilik verimi düşük de olsa toplam maliyet içerisindeki payı düşük.

### **2.5.2. Zayıf Yönler**

Ülke içi ekonomik ve siyasi istikrarsızlık sektörün en zayıf tarafı ve diğer zayıflıkların kaynağı. Tüm sektörleri etkileyen yüksek finansman maliyetleri seramik kaplama malzemeleri sektörünü de etkiliyor. Üreticilerin girdi maliyetlerini kontrol edememesi önemli bir sorun. Maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturan temel girdiler işçilik, ithal hammaddeler, yakıt-enerji ve finansman giderleri üzerinde devletin etkisi ve belirleyiciliği hissedilmektedir. İnsan kaynakları yetersiz ve işgücü niteliksiz. Hammadde ve mamül taşıma maliyetler içinde önemli bir yer tutuyor ve nakliye masrafları yüksek. Türk Malı imajı zayıf.

Yeterince kaynak ayrılmadığı için teknolojik ve ürün geliştirme açısından dışa bağımlılık kırılmamaktadır. Ekonomik ve siyasi alt yapı eksikliği Türk Malı imajı açısından problemler yaratmaktadır.



Sektöre girdi sağlayan sektörlerin ve yan sanayinin istenilen seviyede gelişmemesi ve standartlaşmanın sağlanamaması önemli bir olumsuzluk.

### **2.5.3. Fırsatlar**

Gelişmiş ülkelerde üretim azalıyor, talep artıyor. İç pazarda büyüme oranı düşse bile talep her yıl artıyor. Kaplama malzemesi olarak seramiğin hijyenik ve çevreci bir ürün olması, önümüzdeki yüzyılda da tercih edilme olasılığını güçlendiriyor. İç piyasada nüfus ve gelir seviyesi artıyor, şehirleşme oranı yükseliyor. İç talebin yapısı sektöre olan bağılılığı artırıyor. Sektöre, tecrübeli, gelişmeye ve küreselleşmeye açık firmalar önderlik ediyor. Dolayısıyla, Ar-ge faaliyetlerine verilen önem artıyor, yurtdışı yatırımlar artıyor, yurtdışında Türk imajı güçleniyor, kalite ve tasarım gelişiyor. Sektörde örgütlenme bilinci gelişiyor.

### **2.5.4. Tehditler**

Giderek daha fazla gelişmekte olan ülke sektöre ilgi duyuyor. İç piyasada yaşanan konut sektöründe durgunluk, enerji ve girdi maliyetlerinde sürekli artış, yabancı teknolojiye bağımlılık, uzmanlaşmada yetersizlik başlıca tehditler olarak sıralanabilir.

**Tablo 20: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü FÜTZ Analizi**

<p><b>ÜSTÜNLÜKLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Hammadde ithalata bağımlı değil</i></li><li>• <i>Teknolojik olarak rekabet gücü yüksek</i></li><li>• <i>Mamül ithalatı düşük</i></li><li>• <i>Düşük işçilik maliyeti</i></li><li>• <i>Firma yapılarının güçlü olması</i></li><li>• <i>İhracat alışkanlığı</i></li></ul>	<p><b>ZAYIFLIKLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ülke içi ekonomik ve siyasi istikrarsızlık</i></li><li>• <i>Yüksek finansman maliyetleri</i></li><li>• <i>Girdi maliyetlerinin kontrol edilememesi</i></li><li>• <i>İnsan kaynaklarının yetersizliği, niteliksiz işgücü</i></li><li>• <i>Nakliye maliyetlerinin yüksekliği</i></li><li>• <i>Yan ve destek sanayilerin gelişmemişliği</i></li><li>• <i>Ar-ge çabalarının ve fonlarının azlığı</i></li><li>• <i>TM imajının zayıflığı</i></li></ul>
<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Gelişmiş ülkelerde üretim azalıyor, talep artıyor</i></li><li>• <i>İç talebin canlılığı ve büyümesi : talep artışı gelecek vaad ediyor</i></li><li>• <i>Kaplama malzemesi olarak seramiğin hijyenik ve çevreci bir ürün olması</i></li><li>• <i>Sektöre, tecrübeli, gelişmeye ve küreselleşmeye açık firmaların önderlik etmesi</i></li><li>• <i>Gerçekleştirilen yurtdışı yatırımlar ve ortaklıklar.</i></li><li>• <i>Tasarımın ve TM imajının gelişmesi</i></li><li>• <i>Ar-Ge faaliyetlerine verilen önem artıyor</i></li><li>• <i>Kalite ve tasarım geliyor</i></li><li>• <i>Sektörde örgütlenme bilinci geliyor</i></li></ul>	<p><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Daha fazla gelişmekte olan ülke sektöre ilgi duyuyor</i></li><li>• <i>Konut sektöründeki durgunluk</i></li><li>• <i>Enerji ve girdi maliyetlerinin sürekli yükselmesi</i></li><li>• <i>Nakliye ve taşımacılıktaki artan maliyetler</i></li><li>• <i>Yabancı teknolojiye bağımlılık</i></li><li>• <i>Uzmanlaşmada yetersizlik</i></li></ul>

## **BÖLÜM 3.**

# **TÜRK SERAMİK KAPLAMA MALZEMELERİ SEKTÖRÜ İÇİN KÜRESEL BİR STRATEJİ ÖNERİSİ**

### **3.1. ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Küresel seramik kaplama malzemeleri sektörü kimi aktörlerinin (Almanya, Fransa, Japonya vb.) geri çekilme sürecine girmiş olmasıyla olgun bir sektör sayılabilir olmakla birlikte, sektörü sürükleyen ülkelerin yoğun yatırım içinde olmaları, başta ABD olmak üzere pazarların çoğunda kişi başına tüketim rakamlarının her geçen gün artması gerçeği göz önüne alındığında olgunluğunun ilk aşamalarını yaşayan bir sektör olduğunu düşünmek yanıltıcı olmaz. Halen yatırımlara tatmin edici dönüşler sağlayabilecek durumda.

Benzer şeyler Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü için de söylenebilir. Satıcı ve Alıcıların pazarlık gücünün nispeten zayıf olması, ikame malların seramik kaplama malzemelerini piyasa dışına itecek konumda olmaması ve tam tersine seramik malzemelerin yükselişinden bahsedebilir olmamız sektörü cazip kılıyor. Ancak yaşadığımız günler, yerli yatırımcılar açısından, sektöre yapılacak bir yatırım için uygun günler olmayabilir. Sektörün kapasite fazlası vermesi ve henüz bu kapasite fazlasını yurtdışına kanalize edebilme yeteneklerini geliştirememiş olmasının yanı sıra yurtdışında

devam etmekte olan ekonomik kriz, yatırıma zorlaştırıyor. Orta dereceli giriş engeli de, yatırımcılarda belli bir finansal gücün olmasını gerektiriyor.

Türkiye'nin bu sektördeki küresel konumuna baktığımızda, çok önemli rekabet fırsatlarının bulunduğunu, gerçekten ihtiyacımız olan dövizin, yurda kazandırılabilmesi için önemli bir potansiyele sahip olduğunu görüyoruz. Bu bakımdan, her ne kadar kısa vadede yurtiçi bir yatırım karlı görünmüyorsa da, sağlıklı bir stratejiyle küresel pazarda önü açılan seramik kaplama malzemeleri sektörü, yurdumuza ve insanımıza önemli gelirler getirmeye adaydır.

Dinçer "hiç bir iş olgundur diye kendi kaderine terkedilemez. İyi bir stratejist, her zaman yeni fırsatları görebilmelidir"<sup>111</sup> diyerek, bizi yeni ve farklı çıkış yolları aramaya zorluyor. Günümüzde, ancak müşteri önceliklerine odaklanmış yollar, şirketleri ve sektörleri gerçekçi çıkışlara ulaştırıyor. Her yeni gün, müşteri odağını kaybetmiş iş tasarımlarından, müşteri önceliklerini yakalayan yeni iş tasarımlarına değer göçleri yaşanıyor. Sektör için strateji oluşturmaya şu soruyu sorarak başlamalıyız: Başlamış bir değer göçünü yakalama veya yeni bir değer göçü başlatma fırsatımız var mı?

Bu sorunun cevabının araştırılmasıyla başlayacak olan Türk seramik kaplama malzemeleri sektörü için strateji önerme sürecimiz, yukarıda incelediğimiz ve stratejik yönetim gündemini belirlemede olan yaklaşımları, bir düşünce çizgisinin gelişimi olarak ele alıp, farklılıklardan çok sergiledikleri benzerlikler ve devamlılığı ön plana çıkaran eklektik bir tutumla bir araya getirip, daha kapsamlı bir bakış açısına ulaşma ve firma ölçeğinden ziyade sektör genelinde uygulanabilir bir strateji formülasyonu oluşturma yöntemini izleyecek.

---

<sup>111</sup> Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası Ders İçi Tartışmalar*, M.Ü., İstanbul, 1996.

## 3.2. YALIN FARKLILIK

### 3.2.1. Değer Gücünü Tetiklemek

Bir sektöre yön veren, genellikle o sektörün lideridir. Takip edenler, liderin avantajlı konumda olmasının nedenlerini anlamaya, liderle aralarındaki avantaj farklılıklarını ortadan kaldırıp, ilk fırsatta liderin yerine geçmeye çalışırlar. Küresel seramik kaplama malzemeleri sektöründe Türkiye'nin yapması gereken, tüm rakiplerini stratejik takibe alacağı bir radar ekranı kurmak, ama öncelikle ve dikkatle, lider İtalya'yı yakından izlemektir. Küresel pazarda varolan sektörlerimiz arasında önlerde bulunan seramik kaplama malzemeleri sektörü için bunu yapmanın ulusal bir dev olduğu söylenebilir.

Bugün Türkiye'nin iddialı olmak istediği bir çok sektörde İtalya dünya lideri konumundadır. Lokomotif sektörümüz dediğimiz tekstilde en yüksek fiyat ortalamasıyla özellikle Avrupa'yı ve dünyayı giydiren İtalya'dır. Ayrıca İtalyan ayakkabı sektörü yüksek katma değer üretebilen bir diğer sektördür. Uluslararası alanda ve en azından yakın bölgemizde iddialı olduğumuz inşaat sektöründe karşımıza yine İtalyanlar ıkmaktadır. Mobilya sektöründe başımızı kaldırsak İtalyanlarla göz göze gelmekteyiz.

Bütün bu sektörlerde ve bir çok başka sektörde, girişimcilerimiz küresel pazara açıldıklarında İtalyanları karşılarında bulmaktadırlar. İtalyanlar konunun farkındadırlar ve bize yakınlık göstermektedirler. Çünkü başarılı oldukları hemen her sektörde, o sektörün ihtiyaç duyduğu destek ve yan sanayilerini de olabildiğince geliştirmişlerdir. Bir terör olayı akabinde yaşanan İtalyan mallarının boykot edilmesi, orta vadede İtalyanlardan ok Türkiye'de İtalyan teknolojisiyle yatırım yapmış sanayicilerin (bu arada seramik sektörünün) aleyhine dönme eğilimindeydi.

Lideri stratejik takibe alma fikri, kimi girişimcilerin başvurduğu taklitçilik gibi algılanmamalıdır. Taklit stratejisi ilk kez Baldwin ve Childs tarafından 1969'da önerildiğinde, o günlerin dünyasında filizlenen yenilikçilik anlayışının

her zaman inanıldığı kadar karlı olmadığı, bazen 'en iyi ikinci' olmanın daha karlı olduğu öne sürülüyordu.<sup>112</sup> Burada taklit edilen, sunulan ürün veya hizmetti. Günümüzün fikri mülkiyeti katı yasalarla koruyan dünyasında, bu tür tercihler savunulabilir değildir. Hatta gelişme yolundaki bir firma, sektör veya ulusa zarar verir.

Taklidin amacı, aynı yöntem ve ürünlerle rakibin avantajına ortak olmaya çalışmak olarak tanımlanabilir. Bundan tamamen farklı olan stratejik takibin amacı, rakibin rekabet avantajının temellerine inebilmek, aradaki farkları görebilmek ve bu avantajları geçersiz kılacak sektörel dönüşümü kurgulamaktır.

İspanya, stratejik takip yerine taklit kolaycılığına yönelmeye iyi bir örnektir. Küresel piyasaya İtalyanlardan daha sonra giren İspanyollar, sektörel kurumsallaşma, pazarlama politikaları ve hedef pazarlar konusunda İtalyanlardan esinlenmişlerdir. Son yıllarda daha özgün tavırlar geliştirmeye çalışmakla birlikte henüz İtalyanların kar marjını yakalayamadıklarını görüyoruz. Bu şimdilik kendi tercihleriymiş gibi görünüyorsa da, buraya kadar gelme biçimleri, bunun ötesine geçmelerine zaten uygun değil. Rekabet avantajı yaratan hususlar aynıyla taklit edildiğinde, yani liderin yazdığı kurallara göre oyun oynandığında, çoğu zaman en iyi derece ikinciliktir.

İtalyan liderliğinin dayandığı temelleri deşifre etmek, sektördeki kuralları değiştirmek için atılması gereken ilk adımdır. Dinçer, işletmelerin (dolayısıyla sektörlerin) yaşam çizgilerine yön veren temel bir eylem olan strateji oluşturmada rakipleri incelerken; bir işletmenin avantajıymış gibi görünen bazı özelliklerinin dikkatlice tetkik edilmesinin; temellere inilmeksizin, aceleci kararlar verilmemesinin önemini altını çiziyor.<sup>113</sup>

Bu yaklaşımla hareket ettiğimizde, Porter'ın çalışmasında yer verdiği, 'İtalyanların kurduğu sürekli yenilik üreten sistemin, rekabet avantajı üreten 4 farklı kaynaktan da beslenerek taklidi çok zor organik bir yapıya dönüşebilmiş

---

<sup>112</sup> Aktaran: Sutton, C., **Strategic Concepts**, Mc Millan Press Ltd., London, 1998. s. 120-121.

olmasını, Sassuolo firmalarının en önemli sürdürülebilir avantajı' olarak görmesi şeklindeki tespitinin aslında, buzdağının görünen kısmı olduğunu anlıyoruz. Buzdağının görünmeyen kısmını görebilmek, değer göçünü başlatmanın ilk şartıdır. Küresel seramik kaplama malzemeleri sektöründeki rekabet yarışında buzdağının görünmeyen kısmı, temel sanayi yapısıdır.

İtalya'nın başını çektiği, İspanya'nın ise benzer bir stratejiyle onu takip ettiği küresel seramik kaplama malzemeleri sektörü yapısal olarak, üretim araçlarındaki teknolojik gelişmelerin sağladığı imkanlarla ilerleyen, ürün odaklı, klasik kitle üretim sanayisidir. Dolayısıyla, maliyet avantajının temeli ve ürün farklılaştırma fırsatları, üretim araçlarındaki teknolojik gelişmelere bağlıdır. İtalya, öncelikle İspanya'ya ve diğer tüm rakiplerine bu temelde rekabet avantajı sağlamıştır. Rakipleri de İtalya'yı bu yolla izlemektedir.

İtalya'nın rakipleri üzerinde sağladığı genel avantaj, bir zamanlar Amerika'nın otomotivde tüm dünyaya bu arada Japonya'ya sağladığı avantaja model olarak benzemektedir. İtalya, rekabet avantajının iki tipinden ilki olan maliyet avantajını üretim araçlarındaki teknolojik gelişmelerin sağladığı maliyet avantajlarına dayanan klasik modele dayandırmaktadır. İkinci tip olan farklılaştırma da aynı modeli temel almaktadır: Teknolojik gelişmelerin genişlettiği uygulama imkanlarına dayanan farklı ürünler ve onları tamamlayan hizmetler.

Otomotivde, bu modelden, Japonların, müşteri beklentilerini tatmin etmeye yönelik, üretim süreçlerindeki geliştirmelerin sağladığı imkanlarla ilerleyen, ürün odaklı, yalın üretim modeline (Amerikalıların iş tasarımından Japonların iş tasarımına) değer göçü yaşanmıştı. Sektörümüzde inisiyatifi alacak herhangi bir aktör, benzer bir değer göçünü tetikleyebilir. Bizim burada Japonya'nın Amerika'ya yaptığını İtalya'ya yapma şansımız vardır. Üstelik bir çok açıdan Türk seramik kaplama malzemeleri sektörünün durumu, Japon Toyota'nın o zamanki durumunu hatırlatmaktadır:

---

<sup>113</sup> Diçer, Ö. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası Ders İçi Tartışmalar*, 1996.

Toyota, müşteri odaklı iş tasarımı disiplini bir öncüdür... 1960'lar ve 70'lerdeki birçok şirket için teknoloji, pazar payı ve ölçek ekonomisi başarının temel göstergeleriydi. Toyota ne teknolojiye, ne pazar payına ne de ölçek ekonomisine sahipti. Yenilikçi bir iş tasarımıyla rekabete girişmek tek seçeneğiydi...<sup>114</sup>

Bu şekilde biz, İspanya'nın yapmaya çalıştığı gibi aradaki farkı klasik yaklaşımla kapamaya çalışmak yerine, sektörün yapısını yeniden tanımlayarak, yarışı farklı bir piste taşıyabilir, sektörün geleceğine yön verme şansını yakalayabiliriz. Sektörü ürün odaklı yapıdan kurtarıp, işlevsellik merkezinde, müşteri öncelikleri odağına oturtabiliriz. Liderle yarışımızın ilk etabında peşinde olacağımız, pazar payı değil, fırsat payı olacaktır. Geleceği kurmaktaki fırsat payı. Türkiye'nin bu süreci başlatacak hazırlıkları vardır ve bu Türkiye'nin fırsatıdır.

Toplam Kalite ve yalın üretim yaklaşımı, İtalya ile aramızda bulunan maliyet avantajı farklılığının temeli olan operasyonel etkinlik ve verimlilik konularında açıklarımızı kapatacak çözümleri bünyesinde barındırmaktadır. Farklılığı yakalama çalışmalarında bize en çok yardımcı olacak unsur, yine toplam kalite ve yalın üretim yaklaşımı olacaktır.

Japonlar sürekli gelişme ve müşteri odaklılık yaklaşımlarıyla, endüstrilerin başlıca ilerleme kaynağı olan üretim teknolojilerindeki geliştirmelerin hakimiyetini kırarak, süreçlerdeki iyileştirmelerle de endüstrilerin ilerleyebileceğini gösterdiler. Süreçlerdeki iyileştirmeler ise teknolojik gelişmeleri hızlandırıcı bir etki yaptı. Süreçlerdeki iyileştirmelerin ana gayesi her zaman müşteri memnuniyeti olduğundan, çıkan ürün ve hizmetler daha kaliteli ve daha ileri bir yapıdaydı. İlerlemeler her zaman müşteriden takdir gördü ve üreticileri zengin etti. Bilindiği gibi bugün dünyada daha az bütçeyle daha çok ve daha hızlı ürün geliştirme yapabilen şirketlerin çoğu, zamanında Toplam Kalite çalışmalarıyla bu yola çıkmış şirketlerdir.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Slywotzky, A.J., **Value Migration**. s. 33.

<sup>115</sup> Hamel, G., Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**. s.198.



### 3.2.2. İşlevsellik Öngörüsü

Sektörlerin gelecek öngörüsünün eksenini, ürünün temel işlevselliğidir. Seramik kaplama malzemeleri denince, çoğu zaman, inşaatlardaki onlarca bitirme malzemelerinden biri akla gelmektedir. Temel işlevi isminde gizli olan malzemelerin işlevini en göze batan şekilde ortaya koyan olay, Amerika'da bir zamanlar sadece halı satan mağazaların artık seramik karo da satmaya başlamalarıdır. Sektörün geleceğe ilişkin tasarımlarının başında 'kaplama' işlevselliği ön planda olmalıdır.

Bugün İtalya'nın başını çektiği ve İspanya'nın yakından takip ettiği modern seramik kaplama malzemeleri sektörünün odağı müşteriden çok üründür. İtalya ve İspanya'nın yaptığı piyasa araştırmaları, hayal dünyası zaten üreticilerin sunduğu ürünlerle örülmüş müşterilerin, renk ve ebat tercihlerindeki değişimi belirlemekten öte gidememektedir. Müşteri talepleri yerine, müşterinin ilk anda ifade etmekte zorlanabileceği ancak gerçek ihtiyaçlarından kaynaklanan önceliklerini öğrenme ve bu beklentileri aşma hassasiyeti gerçek müşteri odaklıdır. Modern seramik kaplama malzemeleri sektörünün teknolojik gelişmeler tarihi, üretimi kolaylaştıracak çözümlerle doludur. Müşteri beklentilerini aşan kaplama işlevselliğinde sıçrama oluşturan geliştirmeler marjinal kalmıştır.

Geleceğin seramik kaplama malzemeleri sektörünün temel felsefesini; 'insanlara kolay uygulanır, hijyenik ve çevre dostu kaplama çözümleri sunan bir sektör olmak' düşüncesi oluşturacaktır. Geleceğin sektörü, farklı müşteri önceliklerine farklı çözümler sunulabilmelidir. Uzay mekiğinin taban kaplama malzemesi için ısıya dayanıklı bir malzeme gerekiyordu. Mekiğin tabanı, seramik bloklarla kaplandı. Aynı yaklaşımla, örneğin eğlence yerleri için akustik özelliği veya ses geçirmeme özelliği artırılmış seramik kaplamalar önerilebilmelidir.

Gelecek yüzyılın kaplama malzemelerinin materyali, çevreye insan sağlığına negatif etkileri bulunmayan; kaplama işlevselliğine uygun; üretim,

uygulama ve kullanım kolaylığı olan bir materyal olmalıdır ki seramik tüm bu özellikleri kendisinde toplayabilmektedir. Günümüzün insanının çevre ve insan sağlığı öncelikli yaklaşımında gelecek, seramik tekniğine gülümsemektedir. Bu pozitif yönelim, ürün odaklı yaklaşımların yerine müşteri odaklı yaklaşımların hızla ikame edilmesiyle, sektörün inisiyatifine alınmalıdır.

### **3.2.3. Yalın Mimari**

Klasik sanayi yapısından, gerçek müşteri odaklı sanayi yapısına yaşanan değer göçünü yakalayacak ve sektör bazında ele alınacak yeni iş tasarımının köşe taşları neler olacaktır?

Japon otomotiv devi Toyota'nın 1940'ların ortasından bu yana üzerinde çalışıp geliştirdiği ve nihayet 1980'lerden itibaren Amerikan otomotiv devlerini devirmesine imkan veren yalın üretim yaklaşımı, seramik kaplama malzemeleri sektöründe de yeni iş tasarımını belirleyecektir.

Tam zamanında üretim, stoksuz üretim gibi isimlerle de anılmakta olan yalın üretim, temelde kitle üretiminin departmanlar arasındaki akış sırasında izlediği biriktir-beklet yönteminin yol açtığı işletme içi ve dışı aşırı stokların yol açtığı kaynak israfına bir tepki olarak gelişmiştir. Bu problemi aşmak için, ana sanayi - yan sanayi dayanışması gündeme gelmiş ve iş bölümüne gidilmiştir. Ana sanayi işin sadece özünü yapmakta, yan sanayi gerekli olan tüm girdileri hazırlayıp tam zamanında ana sanayiye teslim etmektedir. Bu ana temanın altyapısında, tüm aşamalarında Toplam Kalite teknikleriyle ilk defasında hatasız üretme pratiği vardır.

Yalın üretim yaklaşımı, sadece üretim prosesini kapsamaz. Tasarım ve hatta pazarlama, bu tekniğin temelinde yatan yalın düşünce ile

yapıldığında ürün geliştirme, müşteri hizmetleri sürelerinde çok önemli iyileştirmeler yaşanmaktadır.<sup>116</sup>

Yalın üretim ve yalın düşünce denildiğinde, kaçınılmaz olarak karşımıza, bu yaklaşımı, başta Toyota-Japonya olmak üzere dünyanın bir çok yerinde inceleyerek batı dünyasına tanıtan uzmanlar Womack ve Jones çıkmaktadır. Womack ve Jones, uzun araştırmalarına dayanarak, yalın düşüncenin 5 temel ilkede özetlenebileceğini söylemektedir: (1) Belirli bir ürünün müşteri açısından 'değer'inin açık bir şekilde tanımlanması, (2) Her ürünün 'değer akımı'nın saptanması, (3) Değerin kesintisiz 'akış'ının sağlanması, (4) Müşterinin değeri üreticiden 'çekme'sinin sağlanması ve (5) Sürekli 'mükemmellik'in peşinden koşulması.

Yalın düşüncenin kritik başlangıç noktası değerdir. Değeri üretici yaratır ve değer ancak nihai müşteri tarafından tanımlanabilir. İş dünyasında değer çok farklı şekilde çarpıtıldığı görülmektedir: Amerikalılar değeri hisse senedinin değeriyle paralellik kurarak algılama eğilimindeyken, Almanlar için değer tanımlayıcısı firmaları idare eden mühendislerdir. Oysa yalın düşünce değerin, belli müşterilerle oluşturulan diyalog sonucunda, belli fiyatlarla sunulan, belli yetkinliklere sahip olan belli ürünler cinsinden tam ve doğru olarak tanımlanmasına yönelik bilinçli bir çabayla başlamak zorundadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu, mevcut varlıklar ile teknolojileri verili kabul etmenin dışına çıkarak firmaları, güçlü, ürün odaklı ekiplere dayalı ürün grupları temelinde yeniden düşünmektir.

Diğer yandan Değer Akımı, belli bir ürünü (mal, hizmet ya da sıklıkla ikisinin bileşimi) işletmedeki üç kritik yönetim görevinden geçirilmesi için gerekli olan tüm belli adımları gösterir: Kavramsal boyutla başlayıp, ayrıntılı tasarım ve mühendislik çalışmalarından üretimin başlamasına kadar olan süreci içeren 'problem çözme görevi' (tasarım); siparişlerin alınmasından başlayıp ayrıntılı çizelgeleme çalışmalarıyla teslimatın yapılmasını içeren

---

<sup>116</sup> Womack, J.P., Jones, T.D., Roos, D., **Dünyayı Değiştiren Makina**, Otomotiv Sanayii Derneği Yayını,

'bilişim yönetimi görevi' (sipariş) ve hammaddeden müşteriye ulaşan nihai ürüne dönüşümü içeren 'fiziksel dönüşüm görevi' (üretim veya -hizmet sektöründe- işlemler).

Değer Akımı kavramı çerçevesinde yalın düşünce, dünyanın her yerinde iş hayatının standart birimi olarak kabul edilen firmanın ötesine geçerek bütüne bakabilmeyi; yani, kavramsal boyuttan ayrıntılı tasarıma ve fiili uygulamaya, ilk satıştan sipariş girişleri ve üretim çizelgeleriyle teslimata ve uzaklarda üretilmiş hammaddelerden müşterinin elindeki ürüne dönüşümü gerçekleştirerek, belli bir ürünün yaratılıp üretilmesini sağlayan faaliyetler kümesine bakabilmeyi gerektirmektedir. Womack ve Jones, bu bütünsel bakışı gerçekleştirmeye uygun örgütsel mekanizmayı 'yalın işletme (girişim)' olarak tanımlamaktadır.

Yalın düşüncenin Akış prensibi, içinde yaşadığımız fonksiyonlar ve departmanlar dünyasının yapay duvarlarının; tasarım, sipariş ve üretim aşamaları için gereken faaliyetlerin sürekli bir akış içerisinde gerçekleşmesini sağlayacak şekilde yıkılıp ortadan kaldırılmasını öngörüyor. Örgütlenmenin temel prensibi, bölünme yerine sürekli akış olmalıdır. Böylece, değer üretiminin bölümler arasındaki boşluklarda kesilmesinin önüne geçilecektir.

Yalın düşüncenin önerdiği ilkeler doğrultusunda müşteri önceliklerine odaklanmak ve müşterinin gerçekten istediği şeyleri, tam da istediği anda tasarlayabilme, çizelgeleme ve üretme becerisini kazanmak demek, satış tahminleri işlemini tümüyle bir yana bırakıp, sadece müşterinin sizden istediği şeylerin üretimine odaklanabilmeniz demektir. Yani, müşteriye, çoğunlukla da istemediği ürünlerin 'itilmesi' yerine, müşteri istediğinde ürünün sizden 'çekilmesi'ni sağlamaktadır.

Organizasyonlar değeri doğru tanımlamaya başlayıp, değer akımının tümünü belirleyerek, ürün bazında değer yaratan aşamaların sürekli akışını ve müşterilerin değeri işletmeden çekmelerini sağladıklarında; sürekli gelişim

düşüncesini benimsemiş çalışanlar, bir taraftan ürünleri müşterilerin gerçek ihtiyaçlarına yakınlaştırma, diğer taraftan iş yükleri, zaman, maliyetler ve hataları azaltma süreçlerinin sonunun olmadığını kavradıkları noktada 'mükemmellik' arayışı başlayacaktır.<sup>117</sup>

Womack ve Jones, yalın düşüncenin ilkelerini ortaya koyarken, Porter'ın Değer Zincirini çağrıştıran, 'Değer Akımı' kavramını ileri sürüyorlar. Yukarıda da değindiğimiz gibi, Slywotzky'nin lanse ettiği 'İş Tasarımı' kavramının kökeninde, Porter'ın 'Değer Zinciri' kavramı bulunuyordu. Hamel ve Prahalad'ın 'Stratejik Mimari' önerisi ise önceki ikisinin somut olarak önerdiği yerde durmamakla birlikte, 'yapı' kavramsallaştırmasına verdikleri cevabı oluşturuyor. Tüm bu düşüncelerin örtüştüğü yerde bulunan Değer Akımı şablonu, yeni sektörün iş tasarımının referans noktası olacaktır.

Değer akımının 3 ana safhası (Tasarım, Sipariş ve Üretim), sektörün stratejik mimarisi için üç ana ayrımı işaret ediyor. Yalın düşünce ışığında örgütlenecek seramik kaplama malzemeleri sektöründe bu üç safhayı da kısmen bünyesinde gerçekleştirecek bağımsız şirketler olabileceği gibi, her bir safha içerisinde faaliyet gösterecek şirketler de yer alabilecektir.

Tasarım safhasında yalın düşünce yaklaşımı, ürün odaklı ekipler oluşturup, müşteriyle bire bir görüşerek gerçek öncelikleri öğrenerek doğru ürünü tasarlamak yöntemini önermektedir. Ekiplerin uygulayacağı müşteri odaklı temel teknik, Kalite Fonksiyonu Yayılımıdır. Söz konusu ekiplerde, pazarlama, mühendislik, satınalma ve üretim gruplarında katılım sağlanmalıdır. Böylece, her aşamada, tasarımın üretim ve piyasa gerçeklerinde kopuk olması önlenerek, olabildiğince gerçekçi ürünler tasarlanacaktır. Her bir ekibin, elindeki projeyi öncelikle bitirmesi esastır. Bu prensipler ışığında kurulacak ve sektöre tasarım hizmeti verecek yan sanayi firmaları, kadrolarında, sektörel piyasa ve üretim tecrübesi olan uzmanlar bulundurmak durumundadır.

---

<sup>117</sup> Womack, J.P., Jones, T.D., **Yalın Düşünce**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998. s.5-25.

Sipariş safhasında temel prensip 'çekme'dir. Müşteriden gerçek bir sipariş gelmedikçe devasa stoklar yığılmayacaktır. Ana şirketler, pazarlama şirketleri ve dağıtım kanallarıyla çağımızın sunduğu elektronik bilişim imkanları kullanarak sürekli iletişim halinde olup gereksiz stokların getirdiği israf yükünden kurtulacaktır.

Bu ilk etapta, halen kitle üretimi yapan ve bu düşünceyle ölçek ekonomisinden yararlanmaya çalışan üreticilerimize anlamsız gelebilir. Sipariş safhasındaki bu esnekliği ve hızı, üretimdeki yalın yapılanma destekleyecektir. Üretimin temel prensibi 'akış'tır. Üretim tesislerinde halen var olan biriktir-beklet modelinden sürekli akış modeline geçilecektir. Üretim faktörlerinin yeniden yapılanması sonucu, sipariş ve dağıtımda gereken esneklik sağlanacaktır. Tek parça akışı, kanban, tam-zamanında, u-hatları, shojinka, toplam iş denetimi gibi teknikler, bu esnekliğin alt yapısını oluşturacaktır. Üretimde akışın temel alınması aynı zamanda, kesintisizliği de vurgulamaktadır. Kesintisiz bir akış için geliştirilmiş toplam verimli bakım, 5S ve SMED lojistik teknikleri de uygulanacaktır. Ayrıca, üretimde kaliteyi yakalamak için, kaliteyi kontrol etmek yerine üretmek yaklaşımı benimsenecektir. Burada çok bilinen Toplam Kalite tekniklerinin yanı sıra, özellikle yalın işletmelerde uygulanan poka-yoke (hata geçirmezlik) tekniği ön plana çıkmaktadır.<sup>118</sup>

Stratejik mimarinin köşe taşlarına değindikten sonra, sektörümüzün bilinen problemlerine bu çerçevede sunulabilecek çözümleri Porter'ın Diamond Analizini referans alarak önerebiliriz. Hatırlanacağı gibi stratejik mimarinin temel fonksiyonu varolanların yanı sıra, oluşturulması gereken yetenekleri saptamaktır. Bu işletmeyi bir temel yetenekler portföyü, temel yetenekleri de rekabet avantajının kaynağı olarak gördüğünüzde böyledir. Eğer ulusların rekabet avantajının kaynağını Porter'ın Diamond Analizinde ararsak, Türkiye'nin rekabet avantajı kazanması için, Yalın Mimari

---

<sup>118</sup> Yalın üretim teknikleri için bkz.: Okur, A.S., **Yalın Üretim**, Söz Yayıncılık, İstanbul, 1997. s.21-122.

çerçevesinde hangi geliştirmeleri yapması gerektiğini saptama imkanı bulabiliriz.

Üretim faktörlerinde teknolojinin yeni olması önemli bir avantaj. İtalyanlarla olan sıkı alış verişimiz ve girişimcilerimizin yeniye olan meyli, bu konuda pek geri kalmayacağımızı müjdeliyor. Bizim pres, fırın gibi üretimi pahalı ve temini kolay makinaları üretmeye girişmemiz anlamsız. Ancak üründe dizayn yapmaya yarayan ve üzerinde durulursa aslında üretimi pek de zor olmayan sırlama hatları ve porselen karolarda pres arkası desen aparatları konusunda vakit geçirmeden yan sanayii güçlendirmemiz lazım. Üründe farklılığın ortaya çıktığı nokta burası. Üründe farklılığı ve geliştirmeyi yakalayacağımız bir başka nokta reçete çalışmalarını. Reçete çalışmalarında amaçlanan, görsel farklılıklardan ziyade 'kaplama' ekseninde, işlevsel farklılıklar oluşturmaktır. Burada özellikle üniversite sanayi işbirliğine ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca işlevselliği artırmak açısından yapılacak çalışmaların temelini kalite fonksiyon yayılımını çalışmalarınıyla desteklemek gerekir. Bu yaklaşım, ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetini artıracaktır.

Üretimde verimliliği yakalama çabasını İtalyanlardan makina satın almaya endekslememeliyiz. Yalın üretimde verimlilik, teknolojiyle birlikte, teknolojiyi bilinçli ve israfı önleyen bir yaklaşımla kullanmakla sağlanır. Kuruluşlarımızda bu temel felsefe etrafında kuruluş içi eğitim programları yapılmalıdır. Elemanlarımızın teknik ve mekanik yeterliliklerini artırmalıyız. Kesintisiz bir akış için en temel koşul, üreten elemanlarımızın, işletme içindeki operasyonların her birinde görev alacak düzeye getirilmesidir. Ayrıca toplam kalite ve yalın üretim eksperleri yetiştirilmelidir. Öncelikle istatistiksel proses kontrol sistematik hale getirilmeli ve daha ileri kalite teknikleri uygulamaya alınmalıdır. Kalitesizlik maliyetleri yaklaşımı her çalışana öğretilmeli problem çözme teknikleriyle donatılmış çözüm ekiplerinin proje ve kalite çemberi çalışmaları özendirilmelidir. Bakım ekipleri Toplam Verimli Bakım yaklaşımıyla donatılmalı hedef Japonya'daki gibi sıfır arıza duruşu ve sıfır iş kazası olmalıdır.

Yan ve destek sanayiler yalın üretim yaklaşımında en az ana sanayi kadar merkezi bir roledir. Sadece ana sanayide yalın düşüncenin hakim olması yetmemektedir. Ana sanayiye oluşturan firmalarımız her işi kendileri yapmaya soyunmamalı yan sanayiye kanat germelidir. Türkiye’de yalın üretimi uygulama çabalarında yoğunlaşma görülmektedir.\* Bu seramik kaplama malzemeleri sektörü için olumlu bir haberdur.

Ana sanayi – yan sanayi ve tüm müşteri – tedarikçi ilişkileri çözüm odaklı ortak proje ekipleriyle güçlendirilmelidir. Seramik ve Refrakter üreticileri birliğı çatısı altındaki birlikler bu konuda öncü adımı atmalıdır. Sektöre tüm girdi ve hizmet sağlayan sektörlerle partner gözüyle bakmalı ve onların problemlerinin çözümü için ortak platformlarda buluşup ortak baskı grupları kurulmalıdır. Sektörde, küçük hammadde üreticilerinin ufku açılmalı, homojen hammadde üretmek için yatırıma teşvik edilmelidir. Büyük boya üreticileriyle görüşülüp kaliteli boyalar üretilmesi istenmelidir. İtalya’ya giden gruplarımız yanlarında kalıp üreten küçük firma sahiplerini götürmeli, onları teknik olarak desteklemelidir.

Porter’ın kümeleşme kavramının, verimliliğı kanıtlanmış yeni tekniklerle donatılmış bir şekilde realize edilmesi fırsatı, yalın üretim yaklaşımında mevcuttur. Yalın üretim düşüncesi etrafında gerçekleştirilecek kümeleşmenin getireceğı yararlar öncelikle yan sanayi temsilcilerine ve daha sonra kamuoyuna açıklanarak yatırımcıların uygun bölgelere yatırım yapması sağlanmalıdır.

Maliyet avantajlarından sonra en önemli konumuz olan farklılaşma sadece dizaynda değil işlevsellikte de farklılaşma olarak düşünölmelidir. Bu iki farklı amaç için ürün geliştirme laboratuvarları ve dizayn büroları desteklenmelidir. Tabloyu sattırın nasıl ressam ise, ürün dizaynında özgün çizgiler yakalayan belli sanatçılardan sivrilmesine imkan hazırlayıp modalaşma

---

\* Bu alanda başı Arçelik çekmektedir. Aynı gruptan olan Tofaş’ta da bazı çalışmalar başlatılmıştır. Bu konu etrafında kısıtlı bir Türkçe literatür de oluşmaya başlamıştır. Konu üzerine eğilen uzmanlardan Okur, yan



eğilimi desteklenmelidir. Giderek daha çok gelişmekte olan ülkenin sektöre girmesi, seramik kaplama malzemelerinin emtialaşma sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle iç ve dış piyasada üst moda gruplarına yönelik yatırımlar yapılmalıdır. Güçlü markalar yaratılmalıdır. Dağıtım kanalları müşteri ihtiyaçlarını anahtar teslimi çözen hale dönüştürülmelidir. İnsanlar giderek daha yoğun çalışmakta ve iş dışında çok az vakit kullanabilmektedir. Batıda zaten uygulanmakta olan bu kavramı daha da geliştirerek franchise anlayışıyla standartlaştırmalıyız.

Özellikle üretim esnekliği konusunda kabiliyetlerimizi artırmalıyız. Özel ihtiyaçlara butik çözümler üretebilme gücüne sahip olmalıyız. Kaliteli hammadde ve yarı mamül (granül) tesislerinin özendirilip kurdurulmasıyla oluşturulacak esnek sektörel yapı, ana üreticilere bu esnekliği getirecektir.

Bu arada iç talep kesinlikle canlandırılmalıdır. Bu hem varolan firmalar açısından hem de yan ve destek sanayiye yatırım yapacak girişimciler açısından önemlidir. İç talep doğal bir gelişme eğilimi içerisindedir. Bu konuda avantajlarımız vardır. Ülke içi rekabet, kanunlar çerçevesinde, tamamen serbest olmalı, firmalarımızı çetin küresel şartlara yetiştirmelidir. İç piyasada varlık gösteremeyen dış piyasada hiç gösteremeyecektir.

Zaten iyi durumda olan firma yapıları ve stratejileri, yalın hareket çerçevesinde daha da gelişecektir. Daha verimli bir rekabet ortamı, gelişmiş bir Türk Malı imajı eşliğinde ulusal kalkınma için, ana ve yan sanayideki KOBİ'lerde modern yönetim yaklaşımları ve tekniklerinin yaygınlaştırılması KOSGEB'in olduğu kadar, büyük firmaların da görevidir. Bu konuda KOSGEB ve Kalder desteklenmelidir.

Burada Seramik ve Refrakter Üreticileri Birliği'ne önemli görevler düşüyor. Öncelikle, yetkin sektör temsilcilerinin bulunduğu bir toplantıya, dünyanın önde gelen yalın düşünce uzmanlarından birini çağırarak, yalın üretimin sektörümüzde nasıl uygulanabileceği konusunda üreticilerimizin

---

sanayinin geliştirilmesi konusuna merkezi bir önem atfetmekte, incelemeye değer YSE (Yan Sanayi Enstitüleri)

kafasındaki pratiğe ilişkin soruların cevaplanmasını sağlamalı, değişimin startını vermelidir. Birlik, Assopiastrelle'nin Sassuolo üreticilerine kazandırdığı avantajların benzeri şekilde başlangıçta üreticilerimize pratik hizmetler götürmelidir. Özellikle, yurt dışındaki müşterilere ulaşma yolunda sıkıntılar yaşayan üreticilerimiz için, etkin bir ortak yalın dağıtım ağı kurulmasına öncü olabilir. Sonraki aşamada yerli – yabancı firmalarla Benchmarking olanağı sağlamalıdır.

Birlik, Assopiastrelle'yi sürklase etme şansına sahiptir. Çünkü birliğe yardımcı olacak, Türkiye'nin çok çalışkan ve Avrupa'da saygı gören bir Kalite Derneği (Kalder) var. Bizim Toplam Kalite Yönetimi konusunda Avrupa'daki başarılarımıza rağmen İtalya henüz önemli bir varlık gösterebilmiş değildir. Avrupa Kalite ödülü sahibi Brisa, Netaş, Beko firmaları ve aralarında seramik sektöründen Vitra'nın da bulunduğu ulusal kalite ödülü sahibi firmalar, bu çalışmalar sonucunda çok önemli iyileştirmeler gerçekleştirmişlerdir ve her yıl düzenlenen paylaşım toplantılarıyla bu birikimlerini isteyen herkesle paylaşmaktadırlar.

Yeni bir yüzyılda, başta seramik kaplama malzemeleri sektörü olmak üzere İtalyanlara ve iddialı olabileceğimiz diğer sektörlerde başka uluslara üstünlük kurma imkanımız vardır. Türkiye'nin oynayacağı öncü rolü yakından izleyen firmalarımız, iş tasarımlarını yeniden düzenleyerek klasik anlayıştan gerçek müşteri odaklı ve işlevsellik tabanlı anlayışa göç eden değeri yakalayacaklardır.

#### **3.2.4. Yalın Farklılık**

Artık elimizde bir yapılacaklar listesi var. Yalın mimarinin gereklerini tek tek yerine getirmeye başlamadan önce, ulusal bir heyecan ve kaynak kaldıracı olarak stratejik niyeti ilan edebiliriz. Stratejik niyet, stratejik uygulamanın yakıtıdır. İnsan kaynaklarından en üst verimi almada heyecan

---

kavramını ortaya atmaktadır. Bkz: Okur, A.S., **Yalın Üretim**. s.123-217

konusu önemlidir. Zamanında bir çağ atlama deyimi bile kitleleri bir hayli heyecanlandırmıştı. Türk seramik kaplama malzemeleri sektörünün 2000'lerin başındaki stratejik niyeti "Yalın Farklılık"tır.

Stratejik niyetin hayata geçirilmesi konusunda Hamel ve Prahalad'ın önerdiği stratejik planlamaya Japon yaklaşımı olan Politikalarla Yönetim, yalın düşüncenin de ajandasında bulunmaktadır. Sektörün Yalın Farklılığının Politikalarının belirleneceği platform, üreticilerimizin temsilcilerinden oluşan Birlik platformudur. Burada oluşturulacak politikalar, DTM bünyesinde gerçekleştirilen toplantılara taşınarak, hükümete ve devlete ulaştırılabilir.

## SONUÇ

Stratejik yönetim literatüründe işletme düzeyinde ele alınan stratejik analiz çerçevesinin sektörel düzeye taşınması, örgüt ortak paydasından hareketle mümkün olabilmektedir. Diğer yandan, ekonomik ve sosyal gelişmeler, sektörlerin bir örgüt olarak tanımlanmasını kolaylaştırmakta, her örgüt için gerekli olduğu gibi, sektörler için bir strateji belirleme ihtiyacını giderek artırmakta ve acilleştirmektedir.

Stratejik yönetim gündemini belirlemekte olan özgün yaklaşımlardan hareketle, işletme düzeyinden ziyade sektör düzeyinde uygulanabilir bir strateji formülasyonu oluşturma çabamız sırasında, kavramların sektöre uyarlanması konusunda bir zorluk yaşanmamış ve bir strateji önerisinin tüm yönleriyle ortaya konabiliyor olduğu gözlenmiştir. Yukarıda ortaya koyduğumuz gelişmeler ve ileri sürdüğümüz bakış açısından hareketle, sektörel düzeyde bir strateji formülasyonunun mümkün ve gerekli olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., Ranney, G., **Beyond Total Quality Management**, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995.
- Bradenburger, A.M., Nalebuff, B.J., **Ortaklaşa Rekabet**, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Çetin, C. (Ed), Akın, B., Erol, V., **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım, İstanbul, 1998.
- Day, R.G., **Kalite Fonksiyon Yayılımı**, Kalder yayınları, 1996.
- Devine, P.J., Lee, N., Jones, R.M., Tyson, W.J., **An Introduction To Industrial Economics**, 4<sup>th</sup> Ed., Routledge, London, 1993.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım, İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998.
- Drucker, P.F., **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, 4. Baskı, Çev.: F. Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No:327, 1996.
- Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der yayınları, İstanbul, 1997
- Faulkner, D., Bowman, C., **The Essence of Competitive Strategy**, Prentice Hall Publ., New York, 1995.

- Johnson, G., Scholes, K., **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, New York, 1993.
- Ghatak, S., **Introduction to Development Economics**, 3<sup>rd</sup> ed., Routledge Publ., London, 1995.
- Hackman, C.R., Silva, A., **Gelecek 500**, Çev: H. Kanbur, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1990.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
- Hamel, G., **Strateji Bir Devrimdir**, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Temmuz 1998.
- Hammer, M., Champy, J., **Değişim Mühendisliği**, 3. Baskı, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.
- Hammer, M., Stanton, S.A., **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.
- Ishikawa, K., **Toplam Kalite Kontrol**, Çev.: S. Ordaş - N. Yayla, 2. Baskı, Kalder Yayınları No:7, İstanbul, 1997.
- Kavrakoğlu, İ. **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Baskı, Kalder Yayınları No:3, İstanbul, 1998.
- Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1995.
- Martinussen, J., **A Guide to Competing Theories of Development**, St. Martin's Press Inc., 1997.
- Nas, T.F., Odekon, M. (Ed.), **Economics and Politics of Turkish Liberalization**, Associated University Press, London, 1992.
- Okur, A.S., **Yalın Üretim**, Söz Yayıncılık, İstanbul, 1997.

- Özel, M. (Ed.), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz yayıncılık, İstanbul, 1994.
- Özel, M. (Ed.), **Küresel Rekabet**, İz yayıncılık, İstanbul, 1994.
- Özevren, M., **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Porter, M.E., **Competitive Advantage**, – With a New Introduction, The Free Press, New York, 1998.
- Porter, M.E., **Competitive Strategy** – With a New Introduction, The Free Press, 1998,
- Porter, M.E., **Strateji Dersleri**, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Ekim 1998.
- Porter, M.E., **The Competitive Advantage of Nations**, The Free Press, New York, 1995.
- Rue, L. W., Holland, P. G., **Strategic Management- Concepts and Experiences**, Mc Graw Hill Publ., New York, 1989.
- Slywotzky, A.J., **Value Migration**, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Stern, C.W., Stalk, G.Jr. (Ed.), **Perspectives on Strategy**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1998.
- Sutton, C., **Strategic Concepts**, Mc Millan Press Ltd., London, 1998.
- Şahin, F., **Seramik Sözlüğü**, Anadolu Sanat Yayınları, İstanbul 1983.
- Thomas, J. G., **Strategic Management- Concepts and Cases**, Harper and Row Publ., New York, 1988.
- Thompson, A. A., Stickland, A. J., **Strategic Management- Concepts and Cases**, 8<sup>th</sup> Ed., Irwin Publ., Chichago, 1995.
- Tofler, A., **Üçüncü Dalga**, Çev: Ali Seden, 3. Baskı, Altın Kitaplar, İstanbul, 1996.

- Tosun, K., **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:232, İstanbul, 1990.
- Weaver, C.N., **Toplam Kalite Yönetiminin 4 Aşaması**, Çev: T.Birkan-O. Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Womack, J.P., Jones, T.D., Roos, D., **Dünyayı Değiştiren Makina**, Otomotiv Sanayii Derneği Yayını, İstanbul, 1993.
- Womack, J.P., Jones, T.D., **Yalın Düşünce**, Çev: Nesime Aras, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Yozgat, O., **İşletme Yönetimi**, 8. Baskı, M.Ü. N.Sayar Eğt. Vakfı Yayınları No: 435-668, İstanbul, 1992.

### **MAKALE VE RAPORLAR**

- Baş, A. "**Sosyo-Kültürel Çevrenin Örgüt üzerindeki etkileri – Japonya Örneği**", Yayınlanmamış seminer çalışması, MÜ, İstanbul, 1997.
- Baş, A. "**Organizational Culture and Leadership**", Yayınlanmamış seminer çalışması, ODTÜ, Ankara, 1995.
- Baş, A. "**The Problem of Universalism and Particularism**", Yayınlanmamış seminer çalışması, ODTÜ, Ankara, 1994.
- Brisa, **Politikalarla Yönetim Seminer Notları**, Brisa, 1998.
- Dinçer, Ö., "**Seranit Seramik A.Ş. 1994-1996 Yılı Faaliyet Sonuçları ve 1997 Yılı Stratejileri Raporu**", Seranit Seramik A.Ş Strateji ve Kalite Geliştirme Merkezi Raporları No:17, İstanbul, 1996.



- DPT, **Seramik ve Porselen Sanayii Özel İhtisas Raporu**, DPT, Yayın No: DPT:2389-ÖİK:452, 1993
- DTM, **Toprak Ürünleri Sanayii Sektörel Toplantı Raporu**, DTM İhracat Genel Müdürlüğü, Ankara, Temmuz 1998
- Dünya Gazetesi **Mutfak-Banyo ve Armatürleri** Eki, 2 Mart 1998.
- Dünya, **Almanak 99**, Dünya Gazetesi Yayınları, 1999.
- Dünya, **Cumhuriyetin 75. Yılında Türk Ekonomisi**, Dünya Gazetesi Yayınları, 1998.
- Henderson, B. D., "**Strategic and Natural Competition**", in Stern, C.W. and Stalk, G.Jr., **Perspectives on Strategy**, Ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 1998.
- İKV, **Gümrük Birliği Çerçevesinde Avrupa Birliği ve Türkiye'de Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi Sektörü**, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları No:156, İstanbul, 1999
- İSO, **Türkiye'nin 500 Büyük Firması Araştırması**, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul, 1998.
- Kalmer, **Stratejik Kalite Planlaması Seminer Notları**, Kalmer, Bursa, 1998.
- MESS, **Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet**, MESS Yayınları No:250, İstanbul, 1997.
- OAİB, **Çimento ve Toprak Ürünleri Sektör Anketi**, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, Ankara, 1998.
- Öniş, Z., "**Organization of Export-Oriented Industrialization: The Turkish Foreign Trade Companies in a Comparative Perspective**" **Economics and Politics of Turkish Liberalization**, Nas, T.F. and Odekon, M., Ed., Associated University Press, London, 1992. s.73.
- Özbay, S., **S.K.M. Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler**, TSKB, İktisat ve Araş. Md. Raporu, 1997.

- Sayarı, S., "**Politics and Economic Policy Making in Turkey 1980-1988**", **Economics and Politics of Turkish Liberalization**, Nas, T.F. and Odekon, M., Ed., Associated University Press, London, 1992.
- TİMDER, "**2000'li Yıllara Doğru Sektörümüz**", Tesisat İnşaat Malzemecileri Derneği Forum Raporu, 1998.
- TİMDER, "**Haksız Rekabet Forumu**", Toplantı Notları, 21-22 Nisan 1999, İstanbul.

### **SÜRELİ YAYINLAR**

- Asian Ceramics, UK.
- Capital, Aylık Ekonomi Dergisi.
- Ceramic World Review, Quarterly Review, Italy.
- Dünya Gazetesi
- Hürriyet Gazetesi
- Kalemaden Dergisi
- Milliyet Gazetesi.
- Power, Aylık Ekonomi Dergisi
- Sabah Gazetesi
- Sanitary Dergisi
- Seramik Bülteni, Seramik Üreticileri Birlikleri Yayını.
- Tile International, Quarterly Review, Italy.
- Toprak İşveren Dergisi, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam İşverenleri Sendikası Yayın Organı.

## **İNTERNET SİTELERİ**

<http://www.abceram.org.br>

<http://www.acers.com>

<http://www.acimac.it>

<http://www.altavista>

<http://www.apicer.pt>

<http://www.ascer.es>

<http://www.assopiastrelle.it>

<http://www.ceramicindustry.com>

<http://www.ceramlinks.com>

<http://www.die.gov.tr>

<http://www.dtm.gov.tr>

<http://www.infoseek.com>

<http://www.infotile.com>

<http://www.mineralnet.co.uk>

<http://www.nihao.com>

<http://www.tasteofitaly/tiles>

<http://www.tileweb.com>

<http://www.turkishceramics.com>

<http://www.yahoo.com>

<http://vlib.org/>

## **ÖZGEÇMİŞ**

Abdurrahman Baş, 1972 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini bu şehirde tamamladıktan sonra, 1990 yılında Ankara'da, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümünde lisans eğitimini aldı. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine 1996 yılında başladı.