

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Nurcan AKBAS

**ANTALYA KESME ÇİÇEK İHRACATÇILARININ KÜRESEL REKABET
GÜCÜNÜN PORTER'İN ELMAS MODELİ ve KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM
AÇISINDAN ARAŞTIRILMASI**

**İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 2012

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Nurcan AKBAŞ

**ANTALYA KESME ÇİÇEK İHRACATÇILARININ KÜRESEL REKABET
GÜCÜNÜN PORTER'IN ELMAS MODELİ ve KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM
AÇISINDAN ARAŞTIRILMASI**




**Danışman
Prof. Dr. Fulya SARVAN**

**İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 2012

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Nurcan AKBAŞ'ın bu çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ümit K. Saygıtepeoğlu 
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Tulya SARUHAN 
Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuray ATSAN 

Tez Başlığı: Antalya kılme çiçek ihracatçılarının
küresel rekabet gücünün Porter'in Elmas
Modeli ve kaynak tenelli yaklaşım
açısından araştırılması

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Tez Savunma Tarihi 18/09/2012

Mezuniyet Tarihi 27/09/2012

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
TEMEL KAVRAMLAR**

1.1 Dünyada Süs Bitkileri ve Kesme Çiçek Sektörü	6
1.1.1 Asya	6
1.1.2 Avrupa	7
1.1.3 Orta ve Güney Amerika	7
1.1.4 Afrika	7
1.2 Kesme Çiçek Sektörünün Ürün ve Üretim Özellikleri	8
1.2.1 Endüstri Özellikleri	9
1.2.2 Fiziksel Standartlar	11
1.2.2.1 Yeni Çeşitlerin Himayesi ve UPOV Üyeliği	12
1.2.2.2 Süs Bitkileri Çevresel Proje Kodu	12
1.2.2.3 Kenya Çiçek Meclisi Kodu	12
1.2.2.4 Ekvator Çiçek Kodu	13
1.2.2.5 Max Havelaar Kodu	13
1.2.3 Dünya Kesme Çiçek Endüstrisinin Temel Özellikleri	13
1.2.4 İmtiyazlı Uygulamaların Pazarlardaki Etkisi	19
1.2.5 Türkiye’de Süs Bitkileri ve Kesme Çiçek Sektörü	21
1.2.5.1 İç Mekân Bitkileri	23
1.2.5.2 Dış Mekân Bitkileri	24
1.2.5.3 Çiçek Soğanları	24

1.2.5.4 Kesme Çiçekler	24
1.3 Kesme Çiçek Zincirini İlgilendiren Rekabet Üstünlüğü Modelleri	27
1.3.1 Uluslararası Ticaret Teorisi	27
1.3.2 Endüstri İktisadı Akımları	29
1.3.2.1 İşlem Maliyeti İktisadı	29
1.3.2.2 Yapı-Eylem-Performans Modeli	31
1.3.2.3 Küresel Emtia Zincirleri	31
1.3.3 İşletme Yönetimi Akımları	33
1.3.3.1 Ulus Ötesi Yönetim	33
1.3.3.2 Stratejik Yönetim	33
1.3.4 Rekabet Üstünlüğünde Bütünleştirici ve Tamamlayıcı Modeller	34
1.3.4.1 Kaynak Temelli Yaklaşım	34
1.3.4.2 Porter'ın Elmas (Karo) Modeli	37
1.3.4.3 Kümelenme Modeli	47
1.3.4.4 Malerba'nın Sektörel Yenilik ve Üretim Sistemi	48
1.3.4.5 Malerba ve Porter'ın Görüşlerinin Birleşmesi	50

İKİNCİ BÖLÜM KESME ÇİÇEK SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ REKABET ANALİZLERİ

2.1 Küresel Kesme Çiçek İhracatçısı Ülkelerin Rekabet Analizi	53
2.1.1 Kenya Çiçek Endüstrisi: Afrikalı Büyük Üretici	53
2.1.1.1 Mezatlar veya Doğrudan Pazarlama	54
2.1.1.2 Yetiştiriciler, İşgücü ve Çevresel Kodlar	56
2.1.1.3 Bağlantılı ve Tedarikçi Endüstriler	57
2.1.1.4 Hollanda- Kenya Ortaklığı	58
2.1.2 Hollanda Çiçek Endüstrisi: Avrupa Pazarının Merkezi	58
2.1.2.1 Uluslararası Ticaret ve Mezatlar	60
2.1.2.2 Hollanda İhracatçıları	62
2.1.2.3 Hollandalı Yetiştiriciler, Donanımları ve Bilgi Altyapısı	62
2.1.2.4 Anahtar Bulgular	64
2.1.3 İsrail Kesme Çiçek Endüstrisi: Yenilik ve Girişimcilik Gücü	65
2.1.4 Kolombiya kesme çiçek endüstrisi: İhracatta İlk Latin Amerikalı	67
2.1.4.1 Kolombiya'nın Rekabet Üstünlükleri	68

2.1.4.2	Artan Rekabetin Getirdiği Değişimler	69
2.2	Rekabet Üstünlüğü Modellerinin Kesme Çiçek Endüstrisinde Uygulamaları	70
2.2.1	Kesme Çiçekte Uluslararası Ticaret Teorisi Yorumları	70
2.2.2	Kesme Çiçekte Endüstri İktisadı Akımlarının Yorumları	72
2.2.2.1	İşlem Maliyeti İktisadı	72
2.2.2.2	Yapı-Eylem-Performans modeli	73
2.2.2.3	Küresel Emtia Zincirleri	73
2.2.3	İşletme Yönetimi Akımları ile Yorumlar	75
2.2.3.1	Ulus Ötesi Yönetim	75
2.2.3.2	Stratejik Yönetim	75
2.2.4	Rekabet Üstünlüğünde Bütünleştirici ve Tamamlayıcı Modeller ile Yorumlar	77
2.2.4.1	Porter'ın Elmas (Karo) Modeli	78
2.2.4.2	Kümelenmeler ve İttifaklar	86
2.3.	Türk Kesme Çiçek Endüstrisinin Rekabet Analizi	87
2.3.1	Türkiye'de Tarımsal Gelişimin Safhaları ve Korumalı Tarımdaki Yapı	87
2.3.1.1	Türkiye'de Tarımsal Gelişimin Safhaları	87
2.3.1.2	Türkiye'de Örtülü Tarımın Durumu	90
2.3.2	Türk Çiçekçiliğinin Sektörel Yapısı	92
2.3.3	Türkiye'de Çiçek Kooperatifleri, Mezatlar ve Üreticilere Katkısı	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA KESME ÇİÇEK İHRACATÇILARININ KÜRESEL REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

3.1	Antalya'da Kesme Çiçek Sektörünün Oluşum Safhaları	101
3.1.1	Tarımsal Gelişmeler: Toprak ve İşgücünün Ticari Mala Dönüştürülmesi	101
3.1.2	Toprak ve Yeniden Şekillenen Kırsal Boşluk	102
3.1.3	Antalya'da Şekillenen Kesme Çiçek Sektörü ve Gelişimi	103
3.2	Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının Rekabet Analizi	106
3.2.1	Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	106
3.2.1.1	Araştırmanın Amacı	106
3.2.1.2	Araştırmanın Kapsamı	107
3.2.1.3	Araştırmanın Yöntemi	107
3.2.1.3.1	Veri Toplama Aracı	107

3.2.1.3.2	Örnekleme	111
3.2.1.3.3	Saha Çalışması	112
3.3	Araştırma Bulguları ve Yorum	113
3.3.1	Örnekleme Firmalarının Profili	114
3.3.2	Porter Modeli ile Bulgular ve Yorumu	119
3.3.2.1	Porter Modeli ile İlgili Bulgular	119
3.3.2.1.1	Faktör Koşulları	119
3.3.2.1.2	Talep Koşulları	120
3.3.2.1.3	Bağlantılı ve Destekleyici Sektörler	126
3.3.2.1.4	Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	129
3.3.2.1.5	Devlet	133
3.3.2.2	Sektörün Porter Modeli'ne Göre Değerlendirmesi	134
3.3.2.2.1	Faktör Koşulları	134
3.3.2.2.2	Talep Koşulları	135
3.3.2.2.3	Bağlantılı ve Destekleyici Sektörler	137
3.3.2.2.4	Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	137
3.3.2.2.5	Devlet	139
3.3.3	Kaynak Temelli Yaklaşım ve Performansa İlişkin Bulgular ve Yorumu	139
3.3.3.1	Kaynak Temelli Yaklaşım İlişkin Bulgular	139
3.3.3.2	Diğer Performans Bulguları	143
3.3.3.3	Kaynak Temelli Yaklaşım ve Performansa Dayalı Yorum	144
SONUÇ		
KAYNAKÇA		157
EK 1-Anket Formu		165
EK 2-Örnekleme Firmaları Listesi		170
ÖZGEÇMİŞ		172

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Kişibaşı Kesme Çiçek Tüketimi ve Pazar Değeri (€)	15
Şekil 1.2	En Büyük Tüketici Ülkelerin Kesme Çiçek İthalatları ve İç Üretimleri	16
Şekil 1.3	Türkiye Süs Bitkileri İhracat Gelişimi	22
Şekil 1.4	Yapı-Eylem-Performans/SCP Modeli	31
Şekil 1.5	Ulusal Üstünlüğün Belirleyicileri	41
Şekil 1.6	Bütünleştirici Model	51
Şekil 2.1	Kenya Kesme Çiçek Üretimi	53
Şekil 2.2	Hollanda Kesme Çiçek Zinciri	63
Şekil 2.3	Hollanda Sera Ürünlerinin 2005-2009 Üretim Miktarı	65
Şekil 2.4	Hollanda Seracılığında Yıllara Göre Verimlilik	65
Şekil 2.5	Porter'ın Elmas'ı	79
Şekil 3.1	Tarımsal Arazinin Antalya'da Muhtelif Üretim Alanlarına Dağılımı	103

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1	Taze Ürünlerin ve Üretiminin Özellikleri	8
Tablo 1.2	Dünya Süs Bitkileri Üretim Alanları ve Üretim Değeri (2009)	14
Tablo 1.3	2007 Dünya Kesme Çiçek İhraç Değerleri ve Payları	14
Tablo 1.4	Belirli Ülkelerin Kesme Çiçek İhraç Değerleri	15
Tablo 1.5	AB’nde 18-65 Yaş Grubu Tüketicilerin Kesme Çiçek Harcamasında Dağıtım Kanallarının Pazara Oranı (2010)	17
Tablo 1.6	Tüketici Harcamalarında Süpermarketlerin Pazar Payı	17
Tablo 1.7	AB’nin Ürün ve Kaynaklarına Göre 2008 Yılı Kesme Çiçek İthalatı	18
Tablo 1.8	Türkiye Süs Bitkileri Üretim Alanları (ha) ve Üretim Değerleri	21
Tablo 1.9	2010 Yılı İhraç Ülkeleri ve Değerleri	22
Tablo 1.10	2010-2011 Yılları Türkiye Süs Bitkileri Karşılaştırmalı İhracat Değerleri	22
Tablo 1.11	2010-2011 Yılları Türkiye Süs Bitkileri İhracatının Ülkelere Dağılımı	23
Tablo 1.12	Hollanda’nın 2011 Yılı Kesme Çiçek İthalatında Ülkelerin % Payı	25
Tablo 1.13	Almanya’nın 2011 Yılı Kesme Çiçek İthalatında Ülkelerin% Payı	26
Tablo 1.14	Teoriler, Odaklanmaları ve Anahtar Belirleyicileri Özeti	27
Tablo 1.15	Ticari Teorilerin En Önemli Varsayımları, Belirleyicileri ve Yorumları	28
Tablo 1.16	İşlem Maliyetlerinin Kaynakları ve Biçimleri	30
Tablo 1.17	Küresel Mal Zincirlerinde Yönetim Tipleri	32
Tablo 1.18	Stratejik Hedefler ve Rekabet Üstünlüğü için Anlamları	33
Tablo 1.19	Miller’in Girişimciliğe Yönelim Ölçeği	36
Tablo 1.20	Porter ve Malerba Arasındaki Uygunluk ve Tamamlayıcılık	50
Tablo 1.21	Bütünleştirici Modelin Yenilik Yönelimine Etkisi	52
Tablo 2.1	Kenya Çiçekçilerinin Perakende Satış Fiyatında Maliyetlerin Payı	55
Tablo 2.2	Kenya’lı Bir Kesme Çiçek Serasının Yatırım Uygulaması	56
Tablo 2.3	Bir Kenya Serasındaki Gül Üretimine Yıllık Maliyet Uygulaması	57
Tablo 2.4	Hollanda Kesme Çiçek Üretim ve Ticaret Yapısı	59
Tablo 2.5	Hollanda Çiçek Mezatlarının Durumu	61
Tablo 2.6	İsrail’de Çiçek Üretimi	66
Tablo 2.7	2002 Kolombiya Çiçek İhracatı (€ 1000)	68
Tablo 2.8	Kolombiya’nın 2008-2009-2010 Yılı Toplam ve Ülkeler Bazında İhraç Değerleri ve 2008-2009 Karanfil İhracatı €:1.000)	69

Tablo 2.9	Ticaret Teorileri ve Görgül Gözlem Bulguları	71
Tablo 2.10	Porter’ın Yaklaşımındaki Giriş Engelleri	80
Tablo 2.11	Rekabet Belirleyicileri	82
Tablo 2.12	Avrupalı Alıcıların Gücünün Belirleyicileri	83
Tablo 2.13	Tedarikçilerin Gücünün Belirleyicileri	85
Tablo 2.14	Türkiye’de Örtü Altı Alanların 2008 Yılında Bölgelere Göre Dağılımı	89
Tablo 2.15	Türkiye’de Sebze Endüstrisinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	92
Tablo 2.16	Türk Kesme Çiçek Endüstrisinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	99
Tablo 3.1	Ölçek Soruları İçin Faktör Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları	113
Tablo 3.2	Firma Kuruluş Yılı Bilgileri	114
Tablo 3.3	Firma Mülki Yapıları	115
Tablo 3.4	Firma Hukuki Yapıları	115
Tablo 3.5	Firmaların Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	115
Tablo 3.6	Süs Bitkileri Üretim Çeşitleri	116
Tablo 3.7	Firmaların Kullanım Alanlarının Dağılımı	116
Tablo 3.8	Firmaların Personel Sayılarının Dağılımı	117
Tablo 3.9	Örnekleme Grubu Firma Yöneticilerinin Demografik Bilgileri	118
Tablo 3.10	Antalya Kesme Çiçek Sektörü Faktör Koşullarının Değerlendirilmesi	119
Tablo 3.11	Firma Yurtdışı Rekabetçiliğinde Talep Koşullarının Önem Dereceleri	121
Tablo 3.12	Firmaların Bölge Satış Hacminden Aldıkları Payların Dağılımı	122
Tablo 3.13	Firmaların Bölge Satış Hacminden Aldığı Payların Ölçek Grupları ile Dağılımı	122
Tablo 3.14	Firmaların 2011 Yılı Ciro Artış Oranlarının Dağılımı	122
Tablo 3.15	Firma Yurtiçi ve Yurtdışı Satışlarının Toplam Satışa Oranlarının Dağılımı	123
Tablo 3.16	Kesme Çiçek Pazarlarının Firma Satışlarındaki Oranlarının Dağılımı	123
Tablo 3.17	Firmaların Kullandığı Dağıtım Kanallarının Satış Hacimlerindeki Dağılımı	125
Tablo 3.18	Firmaların Son İki Yıl İçinde Yeni Tür ve Çeşitleri İçin Üretimi	126
Tablo 3.19	Temel Girdilerin Temin Edildiği Tedarikçilerin Konumu	127
Tablo 3.20	Firmaların Tedarik Kaynaklarının Önem ve Yeterliliği	128
Tablo 3.21	Sektörel İşbirliğinin Önem ve Yeterliliği	128
Tablo 3.22	Firmaların Mülki Yapısına Göre Hukuki Yapılarının Dağılımı	130

Tablo 3.23	Kesme Çiçek Üretimi Yapan Firmaların Hukuki Yapı, Bölge Ciro Payları, Çalıştırdıkları Mevsimlik İşçi Sayılarına Göre Dağılım	130
Tablo 3.24	Firmaların Son İki Yıldaki Yenilik Performansı Tablosu	131
Tablo 3.25	Firma Ar-ge Harcamalarının Satış Tutarına Oranlarının Dağılımı	132
Tablo 3.26	Kurumsal ve/veya Devlet Desteklerinin Önem ve Yeterliliği	133
Tablo 3.27	Firmaların Son İki Yıl İçinde Yeni Tür ve Çeşitleri İçin Üretimi	132
Tablo 3.28	Firma Kaynak Temelinin Önem ve Yeterliliği	140
Tablo 3.29	Firmaların Seralarda Kullandıkları Enerji Kaynaklarının Sayısal Dağılımı	141
Tablo 3.30	Firmaların Son İki Yıllık Performans Göstergelerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı	142
Tablo 3.31	Firma Verimlilik ve Ciro Artışlarının Dağılımı Tablosu	143
Tablo	ELMAS Analiz Tablosu	149
Tablo	Model Ülkelerin Elmas Belirleyicileri	154

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği (European Community)
ABD	Amerika Birleşik Devletleri (United States of America)
AIPH	Uluslararası Bahçe Bitkileri Üreticileri Birliği (International Association of Horticultural Producers)
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme faaliyetleri
ARIP	Tarımsal Reformu Uygulama Projesi (Agricultural Reform Implementation Project)
AŞ	Anonim Şirket
BATEM	Batı Antalya Tarımsal Enstitüsü Araştırma Merkezi
Bkz	Bakınız
CAN	Ulusların rekabetçi avantajları (Competitive Advantages of Nations)
CAT	Türkiye'nin rekabet avantajları (Competitive Advantages of Turkey)
CBI	Gelişmekte olan ülkelerden ithalatı teşvik etme merkezi (Centre of Business Support Organisations for the Promotion of Imports from Developing Countries)
\$	Amerikan ulusal para birimi
EAC	Doğu Afrika Birliği (East African Community)
EXPO	Sergi ve Fuar Organizasyonu (Exposition)
EPA	Ekonomik Ortaklık Anlaşması (Economic Partnership Agreement)
EUREPGAP	Uluslararası İyi Tarım Uygulamaları Standardı (Euro Retailer Producer Working Group for Good Agricultural Practice)/GLOBALGAP
€	Avrupa Birliğinin tabii olduğu ortak para birimi (Avro)
FAO	Gıda ve Tarım Teşkilatı (Food and Agriculture Organization)
FLP	Ekvator Çiçek Marka Programı (Flower Label Program)
FLORA	Sınırlı Sorumlu Çiçek Üretim ve Pazarlama Kooperatifi (Flora Flower Production and Marketing Cooperative)

GSP	Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi, İmtiyazlı Ticari Uygulamalar (Generalized System of Preferences)
GSP+	İmtiyazlı Uygulamalar İçeriği
Ha	Hektar, 1ha=10 dönüm
Icon Grup	ABD merkezli ve küresel pazar ve iş ortamı araştırmalarına yönelik dünyanın en büyük araştırmalarının yayıncısı
ILRF	Uluslararası İşçi Hakları Forumu (International Labor Rights Forum)
ILO	Uluslararası Emek Organizasyonu (International Labour Organization)
IMF	Uluslararası Para Fonu (International Monetary Funds)
ISO-9001	Ürün, hizmet ve sistem için çeşitli standartlar oluşturarak yayınlayan Uluslararası Standard Organizasyonu (International Organization for Standardization İngilizce açılımı kısaltılınca "IOS", Fransızca da Organisation Internationale de Normalisation kısaltılınca "OIN" olmasından dolayı Yunanca "eşit" anlamına gelen "isos" tan türetilerek şu an kullanılan "ISO" olarak adlandırılmıştır)
İşkur	Türkiye İş Kurumu
KEPHIS	Kenya Bitki Sağlık Kontrol Hizmeti (Kenya Plant Health Inspectorate Service)
KFC	Kenya Çiçek Meclisinin çiçek kalite kodu uygulaması (Kenya Flowers Codes)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
LTD	Limited Şirket
LTO	Hollanda'da Özel Danışmanlık ve Bitki Üretimi Bilgilendirme Merkezi
m2	Metrekare alan ölçü birimi
MPS	Süs bitkileri çevresel proje kodu (Milieu Programma Sierteelt-Floriculture Environmental Project)
NIŞ	Uzmanlaşmış iş kolu
OAİB	Orta Anadolu İhracatçılar Birliği

RIRDC	Kırsal kesim endüstri araştırma ve geliştirme kurumu (Rural Industries Research and Development Corporation)
SCP	Yapı-İdare-Performans Modeli (Struct-Conduct-Performance)
SPSS	İstatistik Bilgilerinin Analizi (Statistical Package for the Social Sciences)
SSIP	Sektörel Yenilik ve Üretim Sistemleri (Sectoral System of Innovation and Production)
SWOT	Güçlülük, Zayıflık, Fırsatlar ve Tehditler (Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats)
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TRIP	Ticarete ilişkin fikri haklar (Trade Related Intellectual Property Rights)
UPOV	Uluslararası Yeni Bitki Çeşitlerini Koruma Birliği (International Union for the Protection of New Varieties of Plants)
USAID	Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı
Vd.	Ve Diğerleri
YL	Yüksek Lisans
Y.O.	Yüksek Okul

ÖZET

Bu çalışma Antalya kesme çiçek sektörünün küresel rekabet gücünü Porter'ın Elmas modeli ve kaynak temelli yaklaşımın kavram ve çerçevesi içinde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ulusların belli endüstrilerdeki rekabet üstünlüklerini açıklamada yaygın biçimde kullanılan Porter'ın Elmas Modeli'nin eksik bıraktığı dahili faktörleri de değerlendirmek üzere her iki yaklaşımın birlikte kullanılması uygun görülmüştür. Bu temel çerçeve içinde yürütülen saha çalışmasının Antalya'da yakın bir tarihte hızla büyüyen ve dünya kesme çiçek ihracatında bir yer edinmeye başlayan kesme çiçek sektörünün rekabet gücünü engelleyen yapısal problemlerine ışık tutması beklenmektedir.

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün araştırılması önemli bulunmuştur, çünkü Antalya'da faaliyette bulunan bu ihracatçı kümesi Türk kesme çiçek ihracatının %95'ini gerçekleştirmekte olup, küresel mal zincirine dahil olmuş durumdadır. Diğer yandan Türkiye'de kesme çiçek sektörüne yönelik bazı yayınlar bulunmakla birlikte, özellikle küresel rekabet gücüne yönelik derinlemesine analiz ve alan yazın çalışması bulunmamaktadır. Türk kesme çiçek endüstrisinde etkin olan Antalya'daki bu ihracat kümesinin analizi, alan yazındaki bu eksikliği gidermiş olacaktır.

Bu tez çalışmasında önce dünyada ve Türkiye'de kesme çiçek sektörü tanıtılmış, ardından ulusal endüstrilerin rekabet gücünün açıklanması için ortaya atılan çeşitli teorilere yer verilerek, dünyada kesme çiçek sektöründe önemli yeri olan ülkelerin kesme çiçek endüstrilerinin küresel rekabet gücünü inceleyen çalışmalar açıklanmıştır. Tez çalışmasının son bölümünde Antalya kesme çiçek kümesinin küresel rekabet gücünün değerlendirilmesine yönelik saha çalışmasının bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemini Antalya kesme çiçek ihracatını yönlendiren 35 aktif firma oluşturmaktadır. Bu örneklem grubunun resmi kayıtlardaki Türk kesme çiçek ihracatının %95'ini gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Değerlendirme Elmas Modeli belirleyicileri ve kaynak temelli yapıyı açıklayan anket soruları ile yapılmış olup, ilgili anket soruları araştırmacı tarafından alan yazında yer alan çeşitli kaynaklardan derlenerek hazırlanmıştır, anket soruları firma yöneticilerine yüzyüze görüşme yoluyla yöneltilmiştir.

Araştırma bulguları Antalya kesme çiçek ihracatçılarının Elmas'ın belirleyicilerinden önemli bazı faktör koşullarında ve talep koşullarında yetersiz kaldığı, firmaların küçük ölçekli ve ar-ge ve yenileşim konularındaki stratejilerinin yetersiz olduğu, bağlantılı ve destekleyici sektörlerden bazılarında bölge dışına ve yurtdışına bağımlılık bulunduğu, yerel düzeyde sağlanan kurumsal işbirliklerinin ve devlet desteğinin yetersiz görüldüğü, kaynak temelli bakış açısından da sektör firmalarının sahip olduğu kaynakların genellikle vasat düzeylerde kaldığı tespit edilmiş, bu çerçevede sektöre yönelik öneriler geliştirilmiştir.

SUMMARY

This study aims to evaluate the global competitive power of Antalya cut flower sector according to the conceptual framework of Porter's Diamond Model and the resource based view. These two approaches were used in combination in order to complement the evaluation of the internal factors which are left uncovered by the Diamond Model. It is expected that the field study which was carried out in this basic framework will shed light on the structural problems that curtail the competitive power of the cut flower sector in Antalya which has recently begun to grow rapidly and establish a base in the world flower exports.

Evaluation of the global competitive power of Antalya cut flower exporters is important because this cluster active in Antalya is responsible for approximately 95 percent of Turkish cut flower exports and is already a part of the global commodity chain. On the other hand, no detailed analysis and study exists in literature concerning the global competitive power, though there are some publications about the cut flower sector in Turkey. This study on the Antalya's export cluster which dominates the Turkish cut flower industry will fill this gap in literature.

In this study, first the cut flower sector in the world and Turkey were introduced and then different theories for explaining the competitive power of national industries and various studies examining the global competitive advantage of the leading nations in cut flower trade in the world were summarized. The last part of this thesis reports the methodology and findings of the field study which was conducted to evaluate the global competitive power of the cut flower exporters in Antalya. The sample of the study comprises 35 active firms which dominate the cut flower sector in Antalya. It was calculated that this sample is responsible for 95% of the official exports of the Turkish cut flower sector. The study was conducted by a questionnaire prepared by the researcher, based on the literature on the determinants of Porter's Diamond Model and the resource based view, and the questionnaire was administered through face to face interview with firm managers.

Findings of the study revealed that Antalya cut flower exporters were lacking in some factor and demand conditions, firms in the sector were generally in small scale and their strategies for R&D and innovation were insufficient, in some connected and supporting industries there was dependence on actors out of the region or abroad, local institutional cooperation and state support were found to be insufficient, and from the viewpoint of the resource based view, the resources owned by the sector firms generally remained at mediocre levels, and within this context suggestions were forwarded to the stakeholders of the sector.

ÖNSÖZ

“Bazı ressamlar güneşi küçücük sarı bir noktaya dönüştürebilirler. Bazıları da küçücük sarı bir noktayı güneşe...” Picasso’nun bu sözünün Sayın Hocam Prof. Dr. Fulya Sarvan ile özdeşleştiğini düşünmekteyim. Çünkü o öğrencilerini tıpkı Picasso gibi bir ressamın ustalığıyla işleyerek güneşe çevirme gücü ve potansiyelinde olan bir insan. Akademik kariyerim sürecinde böyle bir insanla çalışıyor olmak beni çok mutlu etmiştir. Hiç vakti olmasa bile bana zaman ayırarak yönlendirdiği, en iyisini yapma hususunda yol gösterdiği, iyimser ve alçakgönüllü bir açıdan bakarak cesaret verdiği için kendisine sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım. Çukurova Üniversitesi’ndeki değerli hocam Sayın Hüseyin Özgen’e de beni böyle mükemmel bir insana yönlendirdiği için ayrıca minnettar olduğumu ifade etmem gerekliliktir. Üniversitede bilgisayar laboratuvarında analiz çalışması yaptığım süre içinde her an bana yol gösterici olan Sayın Hocam Ayşe Anafarta’ya da ilgisi ve yakınlığından dolayı teşekkür ederim.

“Eğer bir insan üniversiteden çıktıktan sonra öğreneceği daha çok şey olduğunu öğrenebilmişse, yüksek öğrenim yapmanın bir zararı yoktur”. W. Longfellow’un bu cümlesi ise benim yüksek lisans öğrenimi boyunca hissettiklerimi yansıtmaktadır. Yıllar sonra edindiğim hayat tecrübesini yanıma alarak dönüş yaptığım üniversite ortamı bana öğrenmenin hiç bitmeyen bir ihtiyaç olduğunu tekrar göstermiştir. Bu süreçte bana gösterdikleri saygı, sevgi ve yakınlık için tüm sınıf arkadaşlarım ve akademisyenlere sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamımın bundan sonraki sürecinde eğitim ve bilimsel çalışmalarla geçecek bir yolu seçmeye karar verdiğimde, beni cesaretlendirerek henüz yolun başında olduğum bu süreçte verdikleri destekle daha güçlü olmamı sağlayan sevgili ailem ve teyzeme içten teşekkürler.

Sektörel anlamda fayda sağlayıcı olmasına özen gösterdiğim bu çalışmanın sonuçlarının faydalı ve yol gösterici olması tüm yorgunluğumu giderecek ve beni fazlasıyla mutlu edecektir.

GİRİŞ

İnsan yaşamının sürekliliğini sağlayan maddi ve manevi gereksinimlerin kaynağı doğadan sağlanır. Hava, su, gıda gibi temel ihtiyaçların yanı sıra duygusallık, iletişim, mutluluk gibi yaşamı anlamlı kılan etkenlerden biri olan çiçeklerin de kaynağı doğadır. Çiçeklerin insan yaşamının her evresinde, kişilerarası duygu transferinde etkin bir iletişim aracı olarak oynadığı rol oldukça önemlidir. Çiçeklerin gücü işte bu aşamada devreye girer. Çünkü kişilerarası duygu transferinde dekor katkısıyla ortamı tamamlar ve anlatılmayanların sözcüsü olurlar. Çiçeklerin tüketilme düzeylerini belirleyen en önemli unsur ise toplumların yaşam kültürüdür. İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişen ve modernleşen toplum yaşamında daha da önemli olmuşlar ve tüketimin artmasıyla birlikte çeşitliliğe ve kitle üretimine olan ihtiyaç da artmıştır.

İklim ve toprak koşullarının elverişli olduğu ülkelerde üretimin kolay olması, çiçeklerin süs bitkileri genel tanımlaması ile ülkelerarası hareketini sağlamış ve kitle üretimine yönelen ülkeler tüketimin yoğun olduğu ülkelere ihraç etmeye başlamışlardır. Küreselleşen ekonomiler ve ülkelerin doğal koşullarındaki farklılıkları, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde yetiştirilen süs bitkilerinin gelişmiş ülkelere satışına hız kazandırmış ve böylece süs bitkileri ticari mal statüsüyle dünya ticaretindeki yerini almıştır. Süs bitkileri alt grubunda yer alan ve dünya süs bitkileri tüketiminde çok önemli bir rolü olan kesme çiçekler, çiçekli dal olarak hasat edilirler ve tanzim edilerek tüketime sunulurlar. Yetiştiricilik koşullarının elverişli olduğu ülkelerde yapılan yoğun kesme çiçek üretimi, çeşitli dağıtım kanalları ile üretimin az olduğu, ihtiyaçlara yetmediği, yoğun tüketim ülkelerine ihraç edilmektedir. Ülke iklim koşullarına göre korumalı seralarda veya geniş düz platolarda yapılan bu kitle üretim malı, özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde emek istihdamına ve ülke döviz gelirlerine ciddi katkılar sağlar.

Kesme çiçek sektöründeki talep yoğunluğu, dünya çapında küresel düzeyde mal zincirini ortaya çıkartmıştır. Talep yoğunluğu ve kesme çiçek zincirindeki büyüme sürekli artış içinde olup, üretici ülkelerin dünyanın büyük tüketim pazarlarına yönlendirdiği bu ticari malı, üreticiler en iyi fiyatlarla satmaya, tüketime yönelik pazarlar ise kalite ve tazelik düzeyini gözleyerek en uygun fiyatlarla satın almaya çaba gösterirler. Bu hareketlilik ve çabalar küresel düzeydeki rekabeti ortaya çıkarmıştır. Üretimde iklim ve tarım altyapısında elverişli koşullara sahip oluş, üretimi tetiklemeyle birlikte, tüketici pazarlarında satışa kadar olan süreçte ürünün tazeliğini korumaya yönelik yapılan bakımlar

ve bu bakımları sağlayan altyapı organizasyonu önemlidir. Kesme çiçek endüstrisini güçlü yapan işletmecilik anlayışı ve rekabet yapısıdır. Sektör istihdam ve döviz gelirlerine ciddi katkılar sağlamakta, ülkenin refah koşullarını etkilemektedir. Kesme çiçek endüstrisi bu özellikli yapısı ve rekabet koşulları ile alan yazına girmiş olup, rekabet gücü yüksek ülkelerin şartlarına yönelik alan yazında çeşitli incelemeler yapılarak görüşler ortaya atılmıştır.

Çiçek pazarı ticareti gücünü uluslararası rekabet üstünlüğünden alır. Tedarikçiler kolaylıkla yer değiştirmekte olup, stratejik yönetime odaklı girişimcilik gücü dünya pazarında güçlü pozisyon sağlamaktadır. Ülkelerin sahip oldukları faktör avantajlarını kullanma gücü ile elde ettikleri rekabet üstünlüğü, onların küresel zincirdeki yerlerini ve konumlanmalarını belirler. Meier (1999, s. 275) bunu şöyle izah eder: “Bugün Batının Avrupa’sındaki herhangi bir süpermarkette satın alınan bir kırmızı gül Kolombiya’dan veya alternatif olarak Hollanda, İtalya, İsrail, Fas, Kenya, Ekvator veya diğer birkaç düzine yerden gelmiş olabilir. Ülkeler farklı faktör donanımlarıyla sonuçta görünüşü aynı olan ürünü üretme yarışındadırlar”.

Rekabet koşullarının takip edilerek üretim, pazarlama ve satış aşamalarında yönetilmesi böylesine önemli olan bu endüstride ülkelerin üretim koşullarının elverişliliğinin yanı sıra, lojistik ve pazarlamaya yönelik altyapı koşullarının elverişliliği bazı ülkeleri dünya çapında ön plana çıkartmış ve alan yazında bu ülkeler örnek olarak gösterilmiştir. Rekabet gücünün önemini ve gelişimini mukayeseci bir üslup ile en açık biçimde izah eden Porter’ın Elmas Modeli, taze ürün zincirinde yer alan ve ticari statüsü çok önemli olan kesme çiçek endüstrisinin analizine en uygun teoridir. Aldığı çeşitli eleştirilere ve firmanın içsel yapısını vurgulamadaki eksikliğine rağmen rekabet gücünü tanımlamada oldukça etkilidir. Firmaların rekabet üstünlüğüne önemli katkısı olan içsel yapıyı inceleyen kaynak temelli bakış, Elmas Modeli’ni tamamlayıcı bir kavramdır. Bu nedenle bu araştırmada kesme çiçek sektöründeki rekabetçiliği ilgilendiren çeşitli teorilerden bahsedilmekle birlikte, sektörün incelenmesinde Porter’ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşımın esas alınması amaçlanmıştır. Porter’ın kesme çiçek endüstrisinde lider ülke olan Hollanda’nın rekabet konumuna yönelik açıklamaları bu incelemeye ışık tutmaktadır.

Dünya’da bütün ülkelerde kesme çiçek üretimi yapılmakla birlikte, tüketici pazarlarına yönelik temel üretim pazarları Afrika, Güney Amerika (Latin Amerika ülkeleri) ve Asya’da bulunur. En büyük tüketici pazarları ise AB, ABD ve Japonya’dır.

Japonya tüketim pazarı ihtiyacını, kendi üretimini ve üretim altyapısını desteklediği yakın coğrafi konumdaki Asya ülkelerinden sağlar. ABD'nin temel tedarik pazarı, Güney Amerika ülkeleri, özellikle dev üreticilerden olan Kolombiya'dır. AB pazarı ise dünyanın tüm ülkelerinden çiçek tedariki yapmakla birlikte ağırlıklı olarak Afrika ülkeleri ve Asya ülkelerini tercih eder. Rusya tüketim pazarı ise kendisine ulaşabilen tüm tedarik pazarlarından kesme çiçek temin eder. Bu anlatılanlar ışığında dünya haritası göz önüne getirildiğinde üretim ülkeleri ile tüketici pazarları arasındaki coğrafi yakınlığın tedarik pazarlarını belirlediği ortaya çıkmaktadır. Türkiye'nin konum itibarıyla Asya ve Avrupa arasında köprü olması, tarım koşullarına elverişli doğal yapısı kesme çiçek endüstrisi için çok önemlidir.

Türkiye'de üretim 1940 yılından itibaren İstanbul ve Adalar'dan başlayarak Marmara ve Ege Bölgesinde genişlemiş ve Akdeniz Bölgesine inmiştir. Üretim önceleri iç piyasaya yönelik açık alanlar ve seralarda yapılır iken, Akdeniz Bölgesinde Antalya'da dış pazarlara yönelik deneme üretiminde sağlanan başarı ile burada yurtdışı pazarlara satış yapan bir sektör ortaya çıkmıştır ve bu sektör gittikçe büyümektedir. Uluslararası kesme çiçek zincirine mal satışı 1980 sonrası Antalya'da başlamıştır. Antalya'da tarım alanları turizme terk edilirken, iklim koşullarının ve seracılık altyapısının elverişliliği ve turizm hareketi ihracata yönelik üretimin gelişerek, Türk kesme çiçek ihracatının %95'lik kısmının Antalya'dan yapılmasına ve burada bölgesel kümelenmeye yol açmıştır. Seracılık altyapısından aldığı güç ile yeşeren, turizm altyapısından ve turizm dinamizminden aldığı güçle küresel çiçek zincirine ulaşan Antalya kesme çiçek ihracatçıları küresel düzeyde rekabet etmektedirler.

Antalya'da başlayan ve dünya çiçek zincirine mal satışı yapan bu kümenin rekabet yapısının bilimsel açıklamaların ışığında analiz edilmesi oldukça önemlidir, çünkü tüketici pazarlarındaki talep sürekli artmaktadır. Çiçek üretimi ise Türkiye gibi emek istihdamının gelişimine önem veren bir politika uygulama ihtiyacında olan bir ülke için önemlidir. Antalya'da başlayan kesme çiçek üretim ve ihracatının daha zengin çeşitlerle ülkedeki diğer bölgelerde yaygınlaşmasına elverişli iklim yapısı ve işgücünün varlığı, "Süs Bitkileri Sektörü" tanımlamasının son zamanlarda daha çok anılır olmasına sebep olmuştur. Özellikle Antalya İhracatçıları Birliği'nin dünya çapındaki fuar organizasyonlarında ülkeyi temsil eden aktif çabaları ile başlayan hareketlilik, dünya botanik fuarının 2016 yılında Expo 2016 Çiçek ve Çocuk organizasyonu ile Antalya'da yapılmasını sağlamıştır.

Türkiye’de kesme çiçek sektörüne yönelik pek çok yayın bulunmakla birlikte, bu hususta derinlemesine analiz ve alan yazın çalışmasının olmadığı göze çarpmaktadır. Bilimsel anlamdaki teorilerin, bölgesel analiz ile sektöre uygulanması, Antalya’da yakın bir tarihte hızla büyüyen bu sektörün geleceğine de ışık tutacaktır. Bu çalışma teorilerden hareketle, Antalya kesme çiçek sektöründeki kaynakların ve bu kaynakları etkileyen çevresel ortamın etkin kullanımıyla yaratılan rekabetçi üstünlüğün küresel kesme çiçek endüstrisindeki etkinliğini analiz etmektedir. Ulusların rekabet üstünlüklerini en iyi açıklayan Porter’ın Elmas Modeli ve alan yazında yer alan kaynak temelli görüşlere dayanılarak elde edilen bulgular ile sektörün bölgesel analizi yapılmıştır. Nicel verilerin yanı sıra alan yazındaki nitel bakış açıları da dikkate alınmıştır. Belirlenen sonuçlarla, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel mal zincirindeki rekabet etkinliğine ışık tutulması amaçlanmaktadır.

Birinci bölümde süs bitkileri ve kesme çiçeklerin sektörel düzeyde ve küresel boyutlardaki özellikleri, dünyada ve Türkiye’deki durumunun tanıtımı amaçlanmıştır. Kesme çiçek sektörünü ilgilendiren rekabet teorileri, Porter’ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım açıklamalarına bu bölümde yer verilmiştir. Böylece birinci bölüm temel tanımlamaları içermektedir. İkinci bölümde kesme çiçek endüstrisinde öncelikle küresel düzeyde en zorlu ve güçlü rekabeti gerçekleştiren ülkelerdeki şartların tanıtımı amaçlanmıştır. Daha sonra ise birinci bölümde incelenen teoriler temel alınarak çeşitli yazarlar tarafından yapılmış dünya çapındaki analizler anlatılarak dünya çiçek endüstrisinin ayrıntılı bir görüntüsü yansıtılmaktadır. Bölümün sonunda Türk kesme çiçek sektörünün gelişimine etki eden faktörlere yer verilerek güçlü ve zayıf yönlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde Antalya kesme çiçek üretim ve ticaretinin gelişmesine etki eden faktörler, sektörel oluşumun safhaları ve yapısal özellikleri açıklandıktan sonra, Antalya’da faaliyet gösteren kesme çiçek ihracatçılarının rekabet gücünü belirlemeye yönelik saha çalışmasının bulguları ve yorumlarına yer verilmektedir. Saha çalışmasında kullanılan soru formunun tasarımında Porter’ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım esas alınmıştır (Bkz. Ek:1 Anket Formu). Araştırmacı tarafından hazırlanan soru formu sektörde aktif durumda bulunan toplam 35 firmaya yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin betimleyici istatistikler ayrıntılı biçimde tablolar halinde özetlenerek bulgular yorumlanmış ve bu çalışmanın kavramsal görgül bulgularına dayanılarak sektöre yönelik bazı yorum ve öneriler çıkarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM TEMEL KAVRAMLAR

İnsan yaşamının sürekliliğini sağlayan temel ihtiyaçların kaynağı olan doğa, duygusallık, iletişim, mutluluk gibi yaşamı anlamlı kılan unsurlara sözcülük eden çiçeklerin de kaynağıdır. Çiçeklerin gücü önemlidir, çünkü kişilerarası duygu transferinde etkin bir rolü vardır. İnsanlığın varoluşundan bu yana mutluluk, heyecan, hüznü dolu ortamlarda yaşamın bir dekoru olarak vazgeçilmez bir yeri olmuştur. Mutlu günlerde, hüznü törenlerde, yoğun duyguların yaşandığı zamanlarda, estetiğın dekorla buluştuğı ortamların tamamlayıcısıdır. İnsan yaşamında duygu ve düşüncelerin transferinde önemli bir iletişim aracı olan çiçeklerin tüketim hacmi, kalitesi ve çeşitliliğini toplumların yaşam kültürü belirler.

Dünyadaki büyük savaşlar sonrası gelişen ve modernleşen toplum yaşamında çiçekler daha da önemli olmuş ve tüketimin artmasıyla birlikte çeşitliliğe ve kitle üretimine olan ihtiyaç da artmıştır. Böylece süs bitkileri genel tanımı altında üretilen ve tüketilen ticari mal konumuyla küresel zincirdeki yerini almıştır. Faktör koşullarının elverişli olduğu ülkelerde üretimin kolay olması, süs bitkilerinin ülkelerarası hareketini sağlamış ve kitle üretimine yönelen ülkeler tüketimin yoğun olduğu ülkelere ihracat yapmaya başlamışlardır. Amy Stewart'ın Çiçeklerin Gücü eserindeki dizeleri bu durumu şöyle özetler (2007, s. 46): “Bir demet çiçeğı toplamak artık eskisinden farklı! Bio teknoloji buluşları, mücadelecı yeni rakıpler ve taze, hoş kokulu açmış çiçek isteyen müşteriler küresel çiçek pazarını kökten şekillendirmektedirler. Mutfak masanızda son yerine ulaşan güller, laleler ve zambaklar; uzun bir küresel tedarik zincirinin yegâne son ürünleri olarak Amsterdam'daki trafikten Bogota'daki iklim kadar artan oranda herşeye bağımlı olmaktadır”. Talebin sürekliliğı ve çeşitliliğı, bölgesel yaşamlardaki kültür farklılıkları süs bitkileri genel tanımını alt kategorilere ayırmıştır (www.susbitkileri.org.tr.):

1. Kesme Çiçekler: Çiçekli dallar olup, saplı olarak kesilirler, buketlerle satışa sunulur ve vazoda suyun içinde veya sapsız nemli tutularak muhafaza edilir ve böylece tüketilirler. Kesim amaçlı çiçek yetiştiriciliğinin tür ve çeşitlerini içermektedir. İklim koşullarına göre seralar ve açık alanlarda yetiştirilirler.
2. İç Mekân (Saksılı) Süs Bitkileri: İç mekânda kullanılmak üzere saksı ve kaplarda yetiştirilerek pazarlanan bitki tür ve çeşitlerini kapsamaktadır.
3. Dış Mekân Süs (Tasarım) Bitkileri: Dış mekânda peyzaj uygulamalarında kullanılmak üzere üretilip pazarlanan tür ve çeşitleri içermekte, süs ağaç ve

ağaççıkları, mevsimlik tek ve çok yıllık çiçekler, yer örtücü olarak kullanılan diğer türler ve süs çimleri bu sınıf içinde değerlendirilmektedir.

4. Çiçek Soğanları: Doğadan toplanan ve/veya kültür koşullarında üretimi yapılan doğal soğan, yumru ve kök bitki/rizom türlerini kapsamaktadır.

Devam eden bölümde dünyada süs bitkileri ve kesme çiçek sektörü, ürünün özellikleri, Türkiye'deki yapı ile kesme çiçek zincirini ilgilendiren rekabet üstünlüğü modelleri ele alınacaktır.

1.1 Dünya'da Süs Bitkileri ve Kesme Çiçek Sektörü

Dünyada 20. yüzyılın başlarında, II. Dünya Savaşından sonra önem kazanan kesme çiçek üretimiyle depolama, kalite özellikli sınıflandırma ve pazarlama faaliyetleri oluşmuş, değişimlerin getirdiği yeni teknik ve teknolojiler endüstriye geniş çapta uygulanmıştır. Dünya üzerinde 50'den fazla ülkede süs bitkileri üretimi yapıldığı bilinmektedir (Özkan 1997; Sayın 2003; Boran 2008 aktaran Barış ve Uslu, 2009, s. 765). Dünyada toplam süs bitkileri üretim alanları 2009 yılı itibariyle 1.512.221 hektardır (15.122.210 dönüm). Faktör koşullarındaki kaynakların tahsisi ile istihdam ihtiyaçlarını karşılayan çiçek sektörü (Wijnands, 2005, s. 66) özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyümektedir. Dünyada çiçeğe olan talep ise sürekli artış içindedir. Üretim yapılan önemli bölgeler alan büyüklüklerine göre Asya, Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa, Afrika ve Orta Doğu'dur (www.susbitkileri.org.tr). Üretim bölgelerine yönelik çeşitli kaynaklardan derlenen önemli açıklamalar aşağıda belirtilmiştir (www.susbitkileri.org.tr.; Barış ve Uslu, 2009, s. 766; Barham et al. 1992, Newman 2002, Korovkin and Sanmiguel-Valderrama 2007 aktaran Andrew vd, 2010, s. 256).

1.1.1 Asya

Asya kıtası dünya kesme çiçek üretim alanlarının % 64'üne sahip olup en önemli üreticileri Çin ve Hindistan'dır. Çin, dünya kesme çiçek üretim alanlarının % 54'üne sahiptir, tek başına dünya üretiminin % 11'ini sağlamaktadır. Japonya da çiçekler ve saksı bitkilerinde önemli bir üretici ülkedir, ancak iç pazara yönelik üretim yapmaktadır. Japonya'da yaklaşık 18.000 ha alanda çiçek, 2.000 ha alanda saksı bitkileri üretimi yapılmaktadır. Asya pazarında Tayland, Malezya gibi ülkelerde artan üretim Japon pazarının ihtiyacını karşılamaktadır. Güney Kore, Tayland ve Tayvan'ın üretiminde orkide gibi kesme çiçekler ağırlıklıdır. Hindistan'da süs bitkileri sektörü oldukça önemli bir sektör konumuna gelmiştir. Yeterli güneş ışığı, yüksek sıcaklık, iyi toprak kalitesi, su kaynakları, düşük işçilik ve avantajlı yatırım maliyetleri üretime elverişlidir, ancak ülkenin henüz

dünya kalite standartlarını karşılayacak lojistik altyapısı yoktur ve taşıma ücretlerinin yüksek olması nedeniyle ihracat yaygın değildir.

1.1.2 Avrupa

Avrupa Birliği, dünya üzerinde hektar (ha) başına verimliliğin en fazla olduğu bölgedir. Avrupa Birliği ülkeleri, dünya kesme çiçek üretim alanlarının %11'ine sahip olup, dünya üretim değeri içerisinde % 38'lik bir paya sahiptir. En önemli üretici ülkeler, Hollanda, İtalya, Almanya, Birleşik Krallık (İngiltere) ve İspanya'dır. Avrupa Birliği ülkelerinde üretim alanları ve üreticilerin sayıları giderek azalmaktadır. Kesme çiçek üretim miktarı değişmemekte, canlı bitkiler ve soğanlarda ise üretim artmaktadır. Toplam üretim miktarının değişmemesi üretimde sağlanan verimlilik artışının göstergesidir.

1.1.3 Orta ve Güney Amerika

Atlantik'in diğer yakasındaki son ekonomik reformlar, ucuz işgücü ve düşük emek standartları kesme çiçek sektörünün gelişmiş ülkelere ziyade Latin Amerika'daki gelişmekte olan ülkelere yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Elverişli iklim şartları, arazi ve işçilik maliyetlerinin düşük olması gibi faktör üstünlükleri için gelen yabancı yatırımlar ve bu yatırımlarla gelen bilgi birikimi Orta Amerika'da Meksika, Kolombiya ve Ekvador, Güney Amerika'da ise Brezilya'yı önemli üretici ülkeler yapmıştır.

1.1.4 Afrika

Ekonominin tarıma dayalı olması, uygun iklim koşulları ve ucuz işçilik gibi üstünlükler süs bitkileri üretiminin gelişmesine neden olmuştur. Afrika'da Kenya, Ekvator, Tanzanya, Zimbabve, Uganda, Zambia, Etiyopya gibi ülkeler önemli üreticilerdir. Afrika'da kesme çiçek üretimi yapan geleneksel aile çiftlikleri çok azdır. Üretim alanları profesyonel şirketler tarafından işlenmekte olup, yabancı yatırımcıların sahip olduğu büyük ölçekli fidanlıklardan oluşur. Büyük üretim yerlerinde çalışan işçi sayısı binlere ulaşmaktadır. Bu çiftlikler ve tarlaların yöneticileri genelde İngiltere, Hollanda, Almanya veya İsrail'den gelen yöneticilerdir. Üretim özellikle Avrupa pazarına ihracat amacıyla yapılmaktadır ve yıllık %10'un üzerinde bir artış içindedir. Afrika'da üretilen çiçeklerin % 90'ının Avrupa'da satıldığı tahmin edilmektedir. Afrika kökenli kesme çiçeklerin 2/3'ü Hollanda mezarları aracılığıyla satılır. Kaliteyi yükseltmek, çeşitliliği sağlamak ve çalışma standartlarını uygulamak üretimde temel amaç olup, üretim ve lojistikte sağlanan başarılarla Avrupa'daki süpermarketler, Afrika çiçeklerinin temel alıcıları olmuşlardır. Çiçekler özel düzenlemelerle yetiştirilirler. Örneğin Etiyopya'da (Habeşistan) bir hektar

(10 dönüm) alandaki gülde ihraç değeri \$:150.000 olup, bu 1000 ton buğday veya 600-700 hektar buğday arazisine eşittir.

Yüksek kalitede ihracat pazarını hedefleyen bir çiçek endüstrisi, işgücü bol olan gelişmekte olan ülkelerin gelir üreten bir jeneratörüdür (Shirley, 2005 aktaran Wijnands vd, 2007, s. 6). Çünkü çiçek yetiştiriciliği ve ihracatı canlı olan ülkelerde işsizlik azalır ve döviz geliri sağlanır. Kenya, Kolombiya ve Ekvator gibi ülkelerde kesme çiçek ihracatındaki artış kırsal kesimde kadın işgücüne olan talebi tetiklemektedir (Andrew vd, 2010, s. 256). Pekçok kurumsal düzenlemelerin, mal ve bilgi akışı ile sıkı bağlı olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Ancak gelişmekte olan ülkelerdeki çiçek yetiştiricileri; yabancı bilgiye bağımlıdırlar. İsrail ve Hollanda çiçek işinin liderleri olup, gelişmekte olan ülkelerin şirketlerine alet, bilgi ve pazarlama imkânlarını sağlarlar. Kenya'da çiçek çiftliklerinin üçte biri Hollanda tarafından, üçte biri diğer ülkeler tarafından yönetilir ve kalan üçte biri ise Kenya'luların yönetimindedir (Lans, 2005 aktaran Wijnands vd, s. 15). Diğer ülkelerde de Hollanda ve İsrail'in teknoloji egemenliği bilinmektedir.

1.2 Kesme Çiçek Sektörünün Ürün ve Üretim Özellikleri

Süs bitkileri alt grubunda yer alan kesme çiçekler kitle üretimi ve kolay nakledilme özellikleri ile dünyada en çok üretilen ticari mallar olup (Kendirli ve Çakmak, 2007, s. 499) sebze, meyve ve et ürünleri gruplarına yakın konumda taze ürün zincirinde yer alırlar. Taze ürünlerin ve üretiminin özellikleri Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1 Taze Ürünlerin ve Üretiminin Özellikleri

Özellikler	Açıklama
<i>Bozulabilirlik</i>	Kalitede yıpranma hasat ile başlar ve pazarlama zinciri boyunca devam eder, ürün itinalı depolama, iklimsel soğutma ile muhafazayı gerektirir
<i>Fiyat, Miktar ve Kalite Değişkenleri</i>	Üretim süreçlerinin biyolojik yapısı, pazar taleplerine yönelik tedarik ve kalite düzeyini zorlaştırır. Bu, etkin bir tedarik kontrolüne engel olur ve değişken fiyatlara sebebiyet verir. Ürünlerin yönlendiği spot pazarlarda sıklıkla fiyat çekişmeleri vardır. Güvene dayalı, gayriresmi anlaşmalar sözkonusudur.
<i>Mevsimsellik</i>	En taze ürünler, mevsimsellik içerir ve mevsimsellik talebi azaltır. Süpermarketler taze ürün çeşitliliğini yıl boyunca sağlarlar. Uzak mesafe sevkiyatları yerel ürünün tamamlayıcısıdır.
<i>İkameli Olması</i>	Pek çok ürün çeşitliliği vardır. Aralarında küçük farklılıklar bulunur veya benzeri ürünler aynı tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılar (sebzeler ve etin farklı biçimleri gibi). Ürünlerin çoğunda alternatif şekiller mevcuttur: Taze, kutulanmış, dondurulmuş, kurutulmuş, açık ambalaj
<i>Hacimsellik</i>	Su temel malzemedir: Taze ürünler hacimli olup, birim değerleri düşüktür.
<i>Üretimde Coğrafi Uzmanlaşma</i>	Bölgesel uzmanlaşma pazar benzerliklerinin, uzun ve karmaşık pazar kanalının ve artan nakliye maliyetlerinin şeklini değiştirir. Üretim daha düşük maliyet bölgelerine kayar bu da makinalaşmayı hızlandırır.

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 14

Taze ürünler pazarlama, fiyat oluşumu ve zincir aktörlerinin ekonomik davranışlarında önemli rol oynar ve böylece talebin belirlediği etkin bir tedarik zinciri örgütlenmesini tamamlarlar: Endüstriyel ürün zincirleri ve donmuş, kurutulmuş, korumalı tarım ürünlerinden ayrı yapıdadırlar. Kesme çiçeklerin özelliklerinin diğer ürünlerden farklılığı onların farklı değerlendirilmesini gerektirir. Doğal koşullar fiyatın yanısıra satışa sunulan miktar ve kaliteyi de belirler, ayrıca tüketiciler mevsimsel durumu ve diğer piyasaların hareketlerini izlerler. Sektörde üretim mevsimsellik, iklim şartları, toprağın doğal yapısı, gübreleme, deniz seviyesi rakımı, ilaçlama, sulama ve bakım işlemlerinin etkisi altındadır. Tarımda çevre yapısını oluşturmak yerine üretimin temel girdilerinin doğal yapıda oluşmasını beklemenin daha faydalı olduğu ise kabullenilmiş bir olgudur (Batt, 2000, s. 43). Gerek bu olgu gerekse ülkelerde iklim koşullarına bağlı üretim farklılıkları, kesme çiçek zincirinde dünyanın belirli üretim bölgelerinden katılımcıların yer aldığı büyük bir küresel pazar oluşturmuştur. Bu küresel pazar bazı endüstriyel özellikler içerir.

1.2.1 Endüstri Özellikleri

Uluslararası pazarlar için üretilen çiçekler, zengin çeşitliliği, yenilikçi renkleri, modelleri ve çok özel tarımsal bilgiyi gerektirir (Wijnands, 2005, s. 10-11). Bu nedenle dünya çapında rekabetçilik özelliği vardır ve sektöre giriş ve çıkış engelleri düşüktür. Tedarikçiler, alıcılar, satıcılar ve çiçek çeşitlilikleri arasındaki maliyet dalgalanmaları da düşük düzeydedir. Sürdürülebilir endüstri rekabet üstünlüğü ve stratejik davranış ile yapılır. Uluslararası ticaretin özel bir faaliyet alanı olan çiçek endüstrisinde, küresel mal zincirine ihraç etmek için üretenlerin gelişmekte olan ülkeler olması tezat bir durumu sergilemektedir. Gelişmekte olan ülkelerin iç pazarı genelde küçüktür ve dikkate alınmaz, yabancı pazarlara ve yabancı yatırım bilgisine fazlasıyla bağımlıdırlar ve seçkin yatırımcılar ön plandadır.

Kesme çiçek endüstrisinde üretimin temel faktörleri ve bu faktörlerin kullanımından sağlanacak fayda önemli olup, üreticiden tüketiciye bütünleşmiş tedarik zinciri en belirgin ihtiyaçtır (Batt, 2000, s. 41). Gelişmiş pazarlarda güçlü konumlanma, uluslararası alanda rekabetçi ve performansı yüksek tedarikçi oluşumunu gerektirir. Üretimde gelişmiş tekniklerin yaygın olarak kullanımı ve pazarlamada dağıtımın iyi yönetilmesi, güçlü ihracat endüstrisi için öndegelen gerekliliklerdir. Çiçekler çabuk bozulan ürünler olup, tazeliğini koruyarak ihraç pazarlarına ulaştırılması için taşıma maliyetini azaltan coğrafi yakınlık mesafesi ile yüksek standartlarda hava taşımacılığı önemlidir (Ganitsky, 1986

aktaran Batt, 2000, s. 43). Temelde hava taşımacılığı ile tüketicilere nakledilirler. Yeterli hava kargo kapasitesini uygun fiyatlarla, düzenli sağlayabilmek çok önemlidir. Çiçekler gidiş uçuşunda kargo bölümünü kaplarken, uçağın dönüş uçuşunda da ekonomiklik bakımından aynı düzeyde kargo olabilmelidir.

Kesme çiçeklerin temel tüketicileri AB, ABD ve Japonya'dır (Batt, 2000, s. 41). Bir ülkenin tüketim bölgesine olan uzaklığı lojistik maliyetlerini belirler. Örneğin, Nairobi'den Amsterdam'a çiçek hava taşıma bedeli, ihale fiyatının üçte biridir. Afrika'dan Avrupa'ya, Güney Amerika'dan ABD'ye, Asya bölgesinde Japonya'ya çiçek varış bölgeleri temel yönlerdir. Mesafe arttıkça ihracat negatif etkilenir. Altyapı yatırımlarının kolaylıkla oluşması endüstride etkin kümelenme, güçlü ve iletişimi yüksek çiçek ihracatçıları birliklerinin oluşması, devletin makro düzeyde teşvikler sağlaması ile gerçekleşir. Her durumda devletin en belirgin rolü tercih edilen pazarı belirlemek ve sürekliliğini sağlamaktır. Uluslararası bir zincirin organizasyonu tek başına yapılamaz (Wijnands, 2005, s. 11). Mevcut zincire katılarak işbirliği yapmak iyi bir stratejidir. Yabancı alıcılar ve yatırım tarafından yönetilen bir zincirde, işbirliği ve müşteri odaklılığı daha güçlüdür. Üretim ve satış aşamaları çoğunlukla KOBİ'lerin bünyesinde olduğundan bu zinciri yönetmek zordur. Taze ürün pazarlarında aynı cinsin büyük miktarları talep edilir iken, kesme çiçek sektöründe küçük miktarlarla geniş çiçek çeşitliliğine ihtiyaç duyulur. Yetiştiriciler ise belli cinsleri büyük miktarlarda yetiştirirler. Dağıtım kanalları olan toptansatıcılar ve mezatlar vasıtasıyla bu kitle üretim çeşitleri bir araya getirilerek perakendecilere ulaştırılmak üzere küçük miktarlarda paketlenirler.

Bu aşamada sunulan lojistik hizmetlerin önemi, Hollanda mezatları gibi bütünleşmiş kuruluşları dünyanın en büyük pazarları yapmıştır (Rabobank, 1992 aktaran Batt, 2000, s. 50). Mezat sisteminin en önemli avantajlarından biri yetiştiricilerin birbirlerini doğrudan rakip olarak görmeyişleridir. Sonuç itibarıyla yoldaşlık duygusu ile birbirlerini meslekdaş olarak görürler, çiçek endüstrisinin yapısı işbirliğine dayanır. Mezat sisteminin dezavantajı ise alıcı ve üreticiler arasındaki iletişimi yok etmesi, yetiştiricilerin son kullanıcılarla doğrudan iletişiminin çok az olmasıdır (Wijnands, 2005, s. 38). Bunun sonucunda pazar bilgisi her zaman üreticilere ulaşamamaktadır. Mezatlar toptan satış talebini değiştirir, çünkü birkaç daha güçlü alıcı, fiyatları aşağı çekmek yönünde baskı uygulamakta, tedarik zincirinin toparlanması ve bütünleşmesi yönünde teşvik edici olmaktadır. Yetiştiriciler birbirleri ile ihracatçılar ve doğrudan perakende zincirleri ile güçbirliği yapmaktadırlar (Batt, 2000, s. 51).

Kurumsal örgütlenme bu uluslararası zincirde önemlidirler. Ürünün iki haftalık vazo ömrü ile hemen bozulabilir yapıda olması, hasat sonrası etkin soğutma sistemini gerekli kılması, tüketiciye hızlı bir şekilde ulaştırılması gerekliliği ile nakliyat ve lojistik hizmetlerinin kalitesi, mevsimsellik ile iklim şartlarına dayanan üretim ve dağıtım özelliği sebepleriyle, organize olmuş büyük yetiştirici firmalar dünya endüstrisini şekillendirmekte, yeni çeşitleri tüketici zincir hattına bu firmalar yönlendirmekte ve yıllık cirolarından daha büyük yatırımlar yine bu firmalar tarafından yapılmaktadır. Geneldeki yatırımlar yıllık cirolara kıyasla küçüktür; dağıtım kanallarında perakendeciler uluslararasılaşma düzeyini belirleyen bir güce sahiptirler ve sayıları sürekli artış içindedir; bitki ve tohum yetiştiricileri ise uluslararası arenalarda güçlü yapıdadırlar. Bu güçlü yapı sektörel düzeyde MPS, Eurep GAP gibi bazı kalite standartlarının oluşumunu ve egemenliğini getirmiştir.

1.2.2 Fiziksel Standartlar

Üretim koşulları çiçeklerin fiziksel standart düzeylerini ve kalitelerini belirler ve kontrol altında olmalıdır (Kacira vd, 2004, s. 115). Bu kontrolü sağlamak için çiçekler kapalı bir ortam olan seralarda yetiştirilirler. Böylece çiçekler iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı korumaya alınır, güneşten enerji olarak serbestçe faydalanılır. Sera üretimi tarla üretimine nazaran yoğun olarak emek ve sermaye girdisi gerektirdiğinden yetiştiriciler, daha iyi ürün hasatı, daha verimli işgücü, etkin enerji ve başarılı bir işletme hususlarında dikkatli olmalıdırlar. Bitki bakımı fiziksel standartlar için bir gerekliliktir, çünkü bitkisel sağlık koşullarındaki mükemmellik düzeyi uluslararası pazarlara girişin şartıdır ve bakteriler, bulaşıcılarla mücadele ile kontrolüne yönelik sorumlulukları kapsar. Donanımlı bitki korumasını teyit eden belgeler olmadığı takdirde ürünler havaalanlarında, lojistik işlemlerde uzun süre bekler ve bozulabilirler veya karantina yetkilileri ürünlerin ithalatçı ülkeye girişine müsaade etmezler. Her iki durum da maliyeti yükseltir. Çiçeklerin donanımlı ve sağlıklı koşullarda yetiştirildiğini ve dayanıklılığını teyit eden belgeler, ülke gümrüklerinden geçişini sağlayan bitki pasaportu ve bitki sağlık sertifikası olup, standartlara uygunluğu gösterirler. Bu belgeler Uluslararası Kalite Gözetim Şirketleri tarafından ihraç gümrüğünde hazırlanırlar. Yeni çiçek çeşitlerinin himayesi, sektör gelişimini arttıran bir göstergedir. Çiçek kök stokları ve tohumlamalar, yetiştiricilerin önemli varlıklarıdır. Bu nedenle uluslararası pazarlara girişte üstünlük sağlayarak standartlaşmış cins ve çeşitlerin sahipliğini teyit eden bitki mülkiyet hakkı ve standart kod uygulamaları, kaliteyi kayıt altına alarak pazarda tercihli olmayı sağlar. Bu uygulamaların uluslararası arenada idari yaptırım gücü vardır. Hollanda merkezli bitki mülkiyet hakkının yanı sıra, çeşitli ülkelerde üretim ve

kalite standartlarını gösteren standart kurallar (kodlar) mevcuttur. Bunlardan kısaca bahsetmek faydalı olacaktır:

1.2.2.1 Yeni Çeşitlerin Himayesi ve UPOV Üyeliği

UPOV (International Union for the Protection of New Varieties of Plants -Uluslararası Yeni Bitki Çeşitlerini Koruma Birliği) bitki yetiştirici haklarını yasallaştıran rehberlik hizmetini yapar. Uluslararası kesme çiçek pazarına giriş için merkezi Hollanda'da olan UPOV'a üyelik ve bitkisel bir lisansa sahip olmak gereklidir (Wijnands 2005, s. 27). Bu haklar için ülkeler UPOV'a katılırlar. Talep zincirinin devamlılığı yeni çiçek çeşitlerine yatırımlarla gerçekleştiğinden, yeni çiçek çeşitlerinde pazar imkânı ve fidecilerin mülkiyet haklarının himayesi UPOV'a üyelik ile sağlanır. UPOV üyeliği yeni nesil fide ve renklere ulaşmayı mümkün kılar, böylece tedarik zinciri çeşit yenilikleri ile pazara yönelmiş olur. UPOV'a üye olmamak, rekabet dezavantajı getirir. Gelişmiş ülkelerin çoğu bu birliğin üyesidirler.

1.2.2.2 Süs bitkileri Çevresel Proje Kuralları

Hollanda merkezli olan Süs Bitkileri Çevresel Proje Kuralları (MPS-Milieu *Programma Sierteelt*-Floriculture Environmental Project) Avrupa pazarına egemen idari bir uygulamadır (www-mps.com). Amaç kimyasal ürün bağımlılığını ve enerji savrukluğunu azaltmak, çevresel kalite, sağlık ve istihdam standartlarını korumak olup EUREPGAP (GLOBALGAP), MPS A-B-C (Hollanda marka sınıflandırmaları) gibi sosyal ve çevresel kalite düzeylerini belirten sertifikaları uygular ve çiçek sektöründe tam otomasyonu gerekli kılar. MPS, ISO-9001 gibi ilave standartları da içerir. Bu sertifika sistemine girmek yükümlülükler gerektirir ve bağlayıcı hükümleri vardır. Süs bitkileri çevresel projesi olarak 1995'den beri uygulanmaktadır. Uygulamaya geçmesiyle birlikte 30 ülkeden 4000 yetiştirici hemen üye olmuş ve dünya standardı olarak benimsenmiştir.

1.2.2.3 Kenya Çiçek Meclisi Kuralları

Kenya'da uluslararası ticari ve tüketici standartlarını karşılayan kurallar mevcuttur. Tüm kurallara uygunluk büyük çiçek üreticilerinde mevcuttur. Kenya Çiçek Meclisi (KFC) kuralları çevrecilik ve işgücüne yöneliktir. Collinson (2001), KFC'nin maliyet standardının zaten uluslararası kural olarak kabullenildiğini belirtir. Çünkü Kenya Çiçek Meclisi kuralları genelleştirmek üzere MPS ile 2002'de anlaşma yapmıştır ve standartlarda uluslararası kontrol zorunlu hale gelmiştir. Çalışma ve çevrecilik koşullarını altın ve gümüş standartlar gösterir. Gümüş standart Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) mevzuatına göre uygulanır ve emek hakları, sağlık, çevresel zorunluluk standartlarına uygunluğu teyit eder.

Altın standart ise gümüşten sonra kazanılır ve daha katı kurallar içerir, daha yüksek performansla kazanılır. Collinson'a (2001) göre standart yeterliliğinde çiçek üreticileri biraz tedirginlik yaşarlar, çünkü standartlar genelleşerek endüstriyi temsil ettiğinde, sektöre giriş yeni yetiştiricileri zorlar.

1.2.2.4 Ekvator çiçekçilik kuralları

Uygulama Çiçekçilik Marka Programı (FLP) adı altında bir Alman ithalatçı, Çiçek Üreticileri Derneği ve Ekvator İhracatçıları arasında iş bazında başlamıştır (ILRF, 2003 aktaran Wijnands, 2005, s. 27). Standartlar çevrecilik şartları, sosyal şartlar ve çalışma şartlarına odaklıdır. FLP'ye bazı Latin Amerikalı üreticiler de katılmışlardır. Zimbabwe'deki bazı üreticiler bu oluşumu benimsemişlerdir. Tanzanya'da ise iki çiftliğin program kapsamına girmesine müsaade edilmiştir. Ancak uygulama çok başarılı olmayıp çiftliklerin hiçbiri standartlara uygun yeterlilikte değildir.

1.2.2.5 Max Havelaar Kuralları

Bu kurallar tarımsal ürünlerin uluslararası ticari kıstaslara uygun olarak üretilip satıldığını teyit eden uygulamalardır (ILRF, 2003). Max Havelaar markası ile satan ihracatçılar, İsviçre tüketicilerinden yüksek fiyat almaktadırlar. Ancak Max Havelaar çiçekleri, İsviçre toplam kesme çiçek pazarının sadece %5'ini kapsamakta, bu standardın diğer ülkelerdeki kesme çiçekler için kullanıldığı hususunda net bilgi yoktur.

1.2.3 Dünya Kesme Çiçek Endüstrisinin Temel Özellikleri

Dünya çiçek endüstrisini vurgulamak açısından aşağıdaki tablolarda 2009 yılına ait üretim alanları, üretim ve ihraç değerleri ile tüketim yapısı gösterilmiştir. Tablo 1.2 iki bölümden oluşmakta olup, tablonun ilk bölümünde dünya süs bitkilerinin üretim alanı süs bitkilerinin alt gruplarına göre yer almıştır. Tablonun ikinci bölümünde yine süs bitkileri alt gruplarına göre € bazında üretim değerleri gösterilmiştir. Dünya süs bitkileri üretim alanlarında en belirgin husus, üretim alanları içinde büyüklük bakımından Asya'nın 1. sırada olması ve ardında Kuzey ve Güney Amerika'nın yer almasıdır. Tablonun ikinci bölümünde yer alan üretim değerlerinde ise en belirgin bulgu, Avrupa'nın ilk sırada yer almasıdır. Asya kıtasında geniş üretim alanlarına rağmen üretim değerinin Avrupa'ya göre düşük olması burada üretim verimliliğinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Tablonun her iki bölümü mukayese edildiğinde Avrupa kıtasının yüksek verimlilik yapısında olduğu görülmektedir.

Tablo 1.2 Dünya Süs Bitkileri Üretim Alanları ve Üretim Değerleri 2009

ÜRETİM ALANLARI (ha) (Ha: hektar, 1ha=10 dönüm)					
KITA	Kesme Çiçek ve Saksılı Bitkiler	Fidanlıklar	Çiçek Soğanları	Toplam	Yüzde (%)
Avrupa	48.705	99.970	30.328	179.003	11
Orta Doğu	4.026	1.968	54	6.048	0,3
Afrika	7.604			7.604	0,5
Asya-Pasifik	523.829	442920	5.363	972.112	64
Kuzey ve Güney Amerika	118.219	226.763	2.472	347.454	22
TOPLAM	702.383	771.621	38.217	1.512.221	100

ÜRETİM DEĞERLERİ (Milyon €)					
KITA	Kesme Çiçek ve Saksılı Bitkiler	Fidanlıklar	Çiçek Soğanları	Toplam	Yüzde (%)
Avrupa	10.843	5.581	573,5	16.997,5	38
Orta Doğu	220	3.962	8	4.190	9
Afrika	634			634	1,4
Asya-Pasifik	7.608		102,27	7.710,27	17
Kuzey ve Güney Amerika	6.891	8.107		14.998	33
TOPLAM	26.196	17.650	683,77	44.529,77	100

Kaynak: AIPH Uluslararası İstatistik, 2010

Tablo 1.3 dünya kesme çiçek ihracat değerlerini 2007 yılı için göstermekte olup, dünya kesme çiçek ihracatının %51'inin Avrupa kıtasından yapıldığı görülmektedir. Dünyadaki en büyük üretim alanlarına sahip olan Asya kıtasının ise dünya ihracatındaki payı sadece %10 olarak yer almıştır.

Tablo 1.3 2010 Dünya Kesme Çiçek İhracat Değerleri ve Payları

Bölgeler	Değer (milyon €)	Pay (%)
Avrupa	3.070	53
Amerika	1.500	26
Afrika	730	13
Asya	500	8
TOPLAM	5.800	100

Kaynak: AIPH Uluslararası İstatistik, 2010

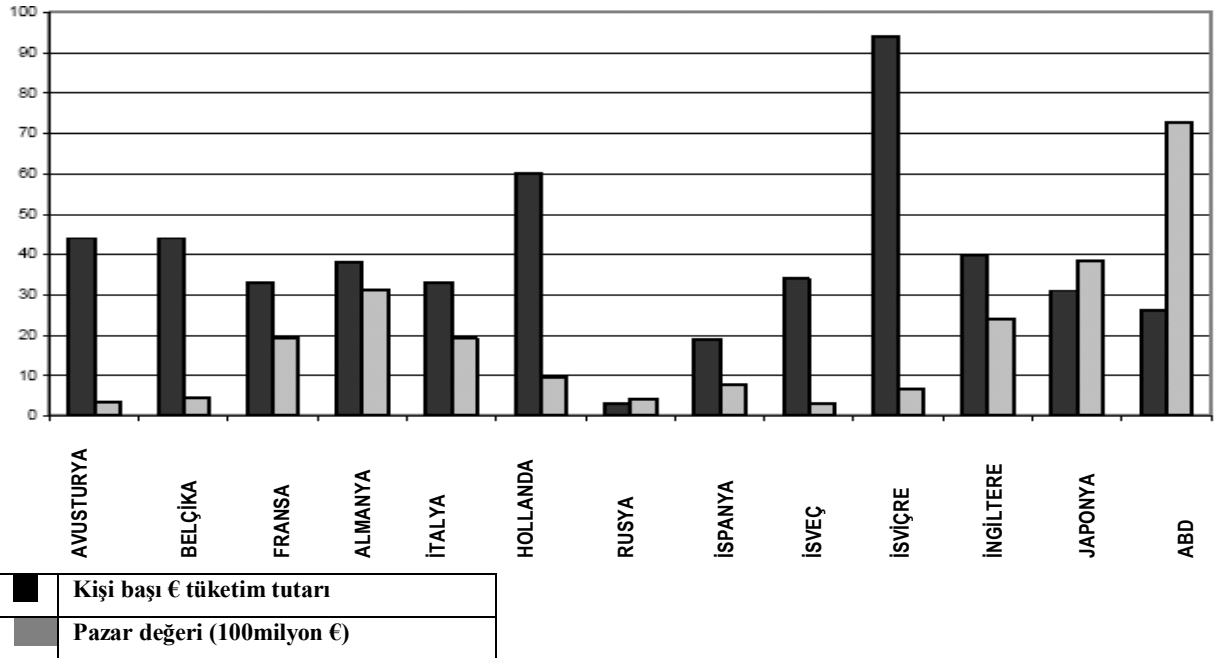
Bir ülkedeki kesme çiçek pazarını kişi başı ortalama tüketim ve yerleşik halkın sayısı belirler (Wijnands, 2005, s. 28). Kişi başı yıllık tüketim Rusya'da 3 € ile başlar, İsviçre'de 90 € seviyesine kadar çıkar. Dünyanın en zengin ülkeleri olan ABD, İngiltere, Almanya ve Japonya kesme çiçekteki en büyük tüketici pazarlarıdır. Bu ülkelerde yerel üretimin önemindeki genel azalış ile ithalat artmakta, bu da kesme çiçek ticaretinin tüm dünyada yapılmasını sağlamaktadır. 2010 yılının dünya çapında ticari çiçek değeri 8.330.667.000 € olup, AB'nin bu ticaretteki ithalatı 6.827.943.000 €'dur (AIPH 2011, s. 57). Böylece AB dünya ticaretinden %82 pay alır. Almanya ve İngiltere'de büyük ithal pazarları vardır.

Önde gelen ihracatçılar ise (Bkz Tablo 1.4) Hollanda başta olmak üzere Kolombiya, Ekvator ve Kenya'dır.

Tablo 1.4 Belirli Ülkelerin Kesme Çiçek İhraç Değerleri

Ülkeler	Değer (milyon €)	
	2006	2007
Hollanda	2.653	2.697
Kolombiya	770	813
Ekvator	354	293
Kenya	259	459
İsrail	140	150
Ethopya	90	90
Zimbabve	80	80
Çin	77	274
Tayland	70	80
İtalya	61	60
Belçika-Luxembourg	54	59
İspanya	38	29
Almanya	39	39
Kanada	20	20
Güney Afrika	20	20
Singapur	18	20
ABD	18	25
Türkiye	18	22
Kosta Rika	10	20
Diğerleri	1.210	1.050
Toplam	5.750	6.300

Kaynak: Anonim, 2009 aktaran Barış ve Uslu, 2009, s. 767

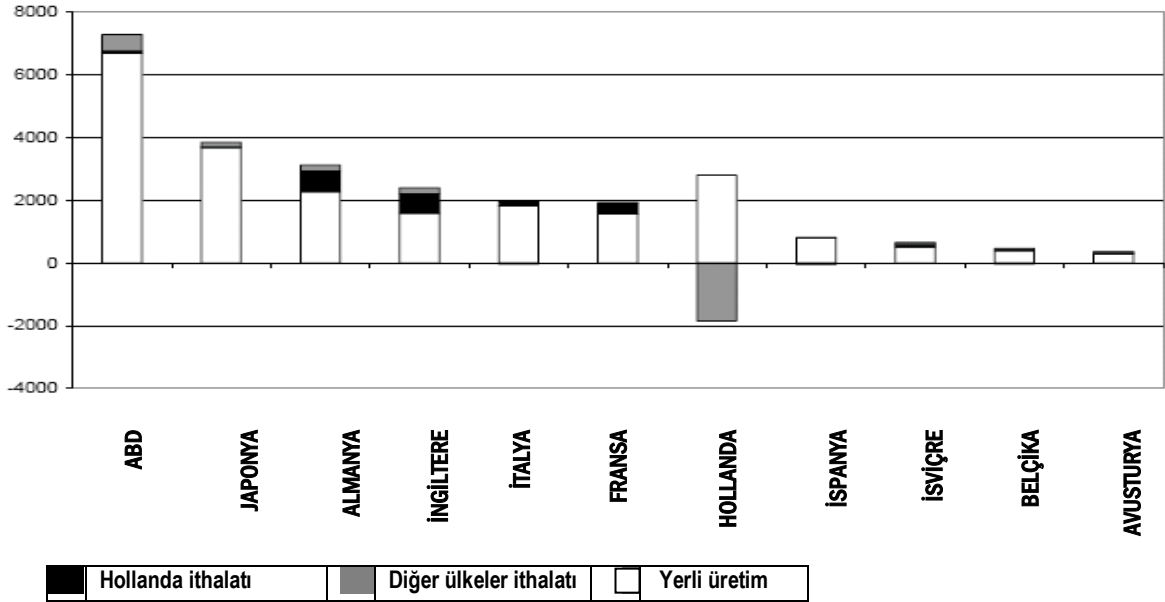


Şekil 1.1 Kişibaşı Kesme Çiçek Tüketimi ve Pazar Değeri (€)

Kaynak: AIPH 2004 aktaran Wijnands 2005, s. 28

Yukarıda Şekil 1.1’de kişi başı kesme çiçek tüketimi ve pazar değerlerinde önde gelen ülkelerin grafikleri yer almaktadır. İsviçre ve Hollanda başta olmak üzere kişi başı kesme çiçek tüketiminin en yüksek olduğu ülkeler AB üyeleridir. Şekil 1.1’de kesme çiçek pazar değeri en yüksek ülke olarak ABD yer almaktadır.

Aşağıda Şekil 1.2’de kesme çiçek tüketimi en yüksek ülkelerin ithalat ve iç üretim hacimleri grafik ile gösterilmiştir.



Şekil 1.2 En Büyük Tüketici Ülkelerin Kesme Çiçek İthalatları ve İç Üretimleri
Kaynak: AIPH 2004 Wijnands aktaran 2005, s. 29

Şekilde gösterilen yerli üretim= kesme çiçeklerin pazar değeri –ithalat +ihracat AIPH 2004 istatistik verileri temel alınarak bulunmuştur. Şekilde yer alan ülkelerden Hollanda dışındaki tüm ülkelerde yerli üretim ülke tüketimine yöneliktir, Hollanda ise Avrupa pazarına egemen tedarikçi olup, ihraç etmek için üretmektedir. Kesme çiçek tüketim merkezlerinde talep tarafının tercih ettiği dağıtım kanalları pazarlama sistemini yönlendirir. Bu nedenle, AB ülkelerinde dağıtım kanallarının pazar payları Tablo 1.5’de, tüketim harcamalarında gittikçe önem kazanan süpermarketlerin ülkelere göre pazar payları Tablo 1.6’da belirtilmiştir.

Tablo 1.5’de yer alan 18-65 yaş grubu tüketicilerin kesme çiçek harcamasında dağıtım kanallarının pazar payı oranları şu durumu göstermektedir: Bazı ülkelerde, pazar kanalları çiçekçilerden, diğerlerinde ise süpermarketler zincirinden oluşur. İngiltere süpermarketlerde en yüksek paya sahip olup, Almanya’da çiçekçiler temel pazarları oluştururlar. Çiçekçiler önde gelen dağıtım kanalı olarak zaten tüm AB ülkelerinde (İngiltere dışında) en büyük paya sahiptirler.

Tablo 1.5 A.B.’nde 18-65 Yaş Grubu Tüketicilerin Kesme Çiçek Harcamasında Dağıtım Kanallarının Pazara Oranı (2010)

Ülkeler Dağıtım Kanalları	Belçika	İsviçre	Almanya	Danimarka	İspanya	Fransa	İngiltere	İtalya	Hollanda	Polonya	İsveç
Çiçekçiler	67	48	65	50	71	69	30	61	57	78	41
Süpermarketler	12	34	13	27	5	13	51	7	18	4	21
Pazarlar/cadde satışı	9	5	6	6	6	5	5	6	11	10	4
Bahçe merkezleri	4	1	2	3	4	3	3	3	5	2	19
Bahçe pazarı/bakımcı	3	4	7	5	6	3	3	8	2	1	3
Büfeler	1	1	1	1	5	2	3	12	6	2	1
Petrol istasyonları	1	2	2	2	1	0	1	0	1	0	1
Diğerleri	3	5	4	6	2	5	4	3	1	3	10

Kaynak: AIPH, 2011, s. 40

Aşağıda yer alan Tablo 1.6 tüketici harcamalarında ülkelere göre süpermarketlerin pazar paylarını göstermektedir. Tablo 1.6’da da kesme çiçek tüketici harcamalarında İngiltere’deki süpermarketlerin payının oldukça yüksek (%64) olduğu görülmektedir. Sera sebzelerinin de öndegelen dağıtım kanalının süpermarketler olduğu tabloda çok net olarak görülmektedir.

Tablo 1.6 Tüketici Harcamalarında Süpermarketlerin Pazar Payı

Ülke	Kesme çiçekler	Sera sebzeleri
Hollanda	25	85
İngiltere	64	90
Almanya	14	90
Danimarka	46	90
Fransa	15	70

Kaynak: Hillenraad,2004 aktaran Wijnands, 2005, s. 34

Süpermarketler ve bahçe merkezlerinin zaman içinde pazar paylarını arttırması beklenmektedir. Dağıtım kanallarında bu beklentinin benzeri gelişmeler Hollanda’da 1980 ve 1990’larda sera sebzeleri sektöründe olmuş ve süpermarketlerdeki yüksek hacimler ve yüksek sorumluluk bilinci, Hollanda sebze mezarlarının yok olmasını yöneten güçler olmuştur. Çiçek mezarları hala etkin olup aynı çeşidin büyük miktarlarını değil, geniş çeşit yelpazesini bir araya getiren gruplarını yapar, çünkü kesme çiçekler buketler halinde satılır ve tüketici çeşit ve renklere göre buket seçimi yapar. Hollanda’da tüketici pazarları 5000 çiçekçi ve perakende pazarları ile 1000 bahçe merkezinden ibarettir (Wijnands, 2005, s. 34). Alman ve İngiliz pazarları Hollanda pazarından daha önemli olsa da, Hollanda’daki pazarların sayısı daha çoktur.

Dünyadaki en büyük pazar olan AB'nin kesme çiçek ithalatı üç sınıfa ayrılabilir: Taze kesme gül, taze kesme karanfil, diğer taze kesme çiçekler (CBI-Confederation of British Industry, 2005 aktaran Muhammad vd, 2010, s. 258). Kesme çiçekte temel çeşit güldür. Güller süs bitkilerinde egemen çeşit olup, bazı cins ve renkleri ön plandadır. Çeşit ve renk bileşiminin her biri özel bir niş pazardır. Güney Amerika ülkeleri iri güller, Doğu Afrika ülkeleri ise küçük gonca güller üretir. Tablo 1.7'de AB'nin kesme çiçek ithalatı ürün çeşidi ve ihraç ettiği kaynaklara göre gruplandırılmıştır.

Tablo 1.7 AB'nin Ürün ve Kaynaklarına Göre 2008 Yılı Kesme Çiçek İthalatı

ÜRÜN/İHRAÇ ÜLKESİ	DEĞER EUR	ÜRÜN %	TOPLAM %
Gül			
AB-25 (ekstra)	508.036.436	100.00	61.16
Kenya	268.993.317	52.95	32.39
Ekvator	84.533.197	16.64	10.18
Etiyopya	61.570.707	12.12	7.41
Uganda	24.773.897	4.88	2.98
Kolombiya	22.844.557	4.50	2.75
Zambiya	14.895.043	2.93	1.79
Zimbabwe	13.628.984	2.68	1.64
Tanzanya	9.816.557	1.93	1.18
Dünyanın geri kalanı	6.980.177	1.37	0.84
Karanfil			
AB-25 (ekstra)	123.002.020	100.00	14.81
Kolombiya	76.370.383	62.09	9.19
Kenya	30.868.121	25.10	3.72
Türkiye	8.201.124	6.67	0.99
Fas	2.618.368	2.13	0.32
Ekvator	2.425.565	1.97	0.29
Mısır	1.045.953	0.85	0.13
Dünyanın geri kalanı	1.472.506	1.20	0.18
Diğer			
AB-25 (ekstra)	199.568.803	100.00	24.03
İsrael	61.541.785	30.84	7.41
Kenya	47.400.401	23.75	5.71
Ekvator	38.295.036	19.19	4.61
Kolombiya	13.029.341	6.53	1.57
Güney Afrika	7.736.257	3.88	0.93
Zimbabwe	5.153.778	2.58	0.62
Etiyopya	4.278.226	2.14	0.52
Dünyanın geri kalanı	22.133.979	11.09	2.66
TOPLAM	199.568.803	100,00	24.03

Kaynak: Eurostat aktaran Muhammad vd., 2010, s. 259

Tablo 1.7'de yer aldığı üzere, Kenya AB'nin bütün ülkelerdeki ithalatında her üç çiçek kategorisinde de temel tedarikçi olarak yer alır. Muhammad vd'nin (2010, s. 261) çalışmasında yer alan veriler dünya kesme çiçeklerini dokuz temel kategoride dikkate almıştır. Bunlar, Ekvator gülleri, Kenya gülleri, Afrika gülleri ve dünyadaki diğer gül çeşitleri; Kolombiya karanfilleri ve dünyadaki diğer karanfil çeşitleri; diğer Ekvator

çeşitleri, diğer İsrail çeşitleri ve dünyadaki diğer çeşitler. Afrika gülleri, Etiyopya (Habeşistan), Tanzanya, Uganda, Zimbabve ve Zambia'dan ihraç edilir.

Tablo 1.7'nin en önemli bulgularını özetlemek gerekirse AB'nin gül ithalatını ağırlıklı olarak Kenya ve Ekvator'dan yaptığı söylenebilir. 2008'de Kenya'dan gül ithalatı yaklaşık 269 milyon € ile toplam AB ithalatının %53'ünü kapsamıştır. Ekvator güllerinin payı ise aynı yıl %17 olmuştur. Etiyopya, Uganda, Zambiya ve Zimbabve gibi Afrika ülkeleri de AB gül ithalatından kayda değer paylar almışlardır. Özellikle Etiyopya geçen yıllarda önemli bir tedarikçi olmuştur. Kolombiya AB'ye gül ihraç etse de, Kenya ve Ekvator'a kıyasla AB ithalatındaki payı küçüktür. Kolombiya AB karanfil tedarikçilerinin en önde gelenlerinden biridir. 2008'de Kolombiya'dan karanfil ithalatı 76.4 milyon €'ya ulaşarak toplam karanfil ithalatının %62,1'ine ulaşmıştır. Kenya ikinci büyük tedarikçi olarak yer alır, 2008'de AB karanfil ithalatının %25,1'ini Kenya karşılamıştır. İsrail, Kenya ve Ekvator AB'nin diğer kesme çiçek ihtiyacının en önde gelen tedarikçileridir. 2008'de bu ülkelerden ithalat sırasıyla 61.5, 47.4 ve 38.3 milyon € değerlerle AB'nin diğer ithalatında %75'lik bir paya ulaşmıştır. 2010 yılı AIPH verilerinde ise AB'nin karanfil ithalatı toplamda 194.22 milyon € olup, önde gelen tedarikçiler sırasıyla Kolombiya 69.73 milyon €, Kenya 19.78 milyon €, Türkiye 14.39 milyon € paylarla yer almıştır.

1.2.4 İmtiyazlı Uygulamaların Pazarlardaki Etkisi

Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi (GSP-Generalized System of Preferences), the Lome' Convention and Cotonou Agreement gibi imtiyazlı ticari uygulamalar, AB'nin sektörel ihtiyaçlarını karşılayan gelişmekte olan ülkelerin ihracatında oldukça önemlidir (Bureau, Chakir ve Gallezot, 2007; Gallezot, 2005 aktaran Muhammad vd, 2010, s. 254). Sözkonusu uygulamalar ile gelişmekte olan ülkelerin ürünleri, gümrüksüz veya düşük tarife ile Avrupa Birliği'ne giriş yapmaktadırlar. Çocuk işçi, çevresel yıpranma ve uyuşturucu üretimi/ticareti ile mücadele ve gelişmekte olan ülkelere yardım sağlamaya odaklı sıfır gümrük tarife ile ithalat, 1990'dan bu yana, sadece belli ülkelere uygulanmaktadır. 2007 yılında Güney Afrika ülkelerinin imtiyazlarının devamını teminen Kenya ve diğer Afrika toplulukları için East African Community (EAC), EPA (Economic Partnership Agreement) anlaşması uygulanarak pirinç ve şeker hariç olmak üzere Avrupa'ya olan tüm ihraç ürünlerinde gümrük, vergi ve kotalardan muaf olmuşlardır. İmtiyazlı ticari uygulamalar Kenya, Kolombiya ve Ekvator gibi gelişmekte olan ülkelerin kesme çiçek ihracatına rekabetçi destek sağlamaktadır. Bu özel uygulamalar olmazsa

belirtilen ülkelerin kesme çiçek ihracatı tarifelerinin %8.5 olarak uygulandığı az imtiyazlı genel sisteme tabii olur.

Kolombiya ve Ekvator'un GSP içeriğindeki özellikli teşvik uygulaması gelişmekte olan ülkelere verilen özel imtiyazı içermekte ve uyuşturucu üretimi ve sevki ile mücadeleye (GSP+) yönelik öncü kampanyaları kapsamına almaktadır (Panagariya, 2002, European Commission, 2004 aktaran Muhammad vd, 2010, s. 255). Kolombiya ve Ekvator'dan çiçek ürünleri AB'ye vergi ve gümrük uygulanmaksızın girmektedir. Her durumda EPA'nın yarattığı imkânın GSP+'nin mücadelesinde ne kadar dikkate alındığı da tartışılmaktadır. Prensipte gelişmekte olan ülkeler temel uluslararası insan ve işgücü haklarını iyi yönetim standartları ile pekiştirmek zorundadır. Bu kıstasa uyumsuzluk hali imtiyazlı ticari uygulamadan vazgeçmeyi gerektirir. Mesela GSP+'den Sri Lanka ve El Salvador'a insan haklarını ihlal raporları doğrultusunda soruşturma açılmıştır. Kolombiya ise emek standartlarındaki eksiklikleri ve sendikacılara zorbalıktan dolayı risk altına girmiştir. Ayrıca GSP+ uygunluğu iki yılda bir onaylanarak gelişmekte olan ülkelere yeniden uygulama ve ilerleme kaydetme zemini sağlanmaktadır. 2005 sonrası GSP+ olarak 2006-2008 için sınırlandırılmıştır. Ekim 2008'de başarılı ülkelere 2009-2011 yılları için imtiyazlardan faydalanma hakkı verilmiştir. Kolombiya ve Ekvator da onaydan geçen ülkeler arasındadır. 2012-2014 onay süreci Kolombiya'yı yakın zamandaki işgücü haklarına saldırgan tutumlarından dolayı oldukça zorlayacaktır.

Muhammad vd (2010, s. 272) gelişmekte olan ülkeler ve AB arasındaki imtiyazlı uygulamaların süresinin bitmesi ile ortaya çıkan sonuçların özellikle GSP+'nın sonlanmasının AB'nin kesme çiçek ithalatını zorlaştıracakını ve AB ülkeleri tüketim ihtiyaçlarını karşılamak için yeni pazarlar arayacağını, küresel mal zincirinde yeni alternatifler ortaya çıkacağını belirtmektedirler. AB ile Gümrük Birliği anlaşması doğrultusunda ticaret yapan Türk süs bitkileri ve kesme çiçek ihracatçılarının Türkiye'deki ihracat teşvik uygulaması kapsamında KDV muafiyetleri sözkonusudur. Türkiye AB'ye üye olmadığı için sadece serbest dolaşımı sağlayan %1'e yakın bir maliyetle AB ülkelerine sevkiyat yapmaktadır. Bu nedenle yukarıda belirtilen imtiyazlı ticari uygulamalar ve müeyyidelerin sonuçları Türk çiçek sektörü için pazar paylarını genişletmede bir fırsat olup, Türkiye'yi küresel mal zincirinde alternatif ülke olarak devreye sokabilecektir.

1.2.5 Türkiye’de Süs Bitkileri ve Kesme Çiçek Sektörü

Türkiye iklim çeşitliliği bölgelerarası farklılık gösteren zengin bir yapıda olup, iklim ve toprak özellikleri süs bitkileri yetiştiriciliğine son derece uygundur ve aynı zamanda birçok süs bitkisinin gen kaynağıdır. Türkiye’de 28 ilde süs bitkileri üretimi yapılmaktadır. 25 yıllık geçmişi olan süs bitkileri ihracatı bugün başlangıçtaki noktanın çok ötesine geçmiştir (Barış ve Uslu, 2009, s. 769) ve dünya üretiminde yaklaşık binde 7’lik bir paya sahiptir. Sektör, yarattığı yüksek katma değer yanında sadece ihracat kısmında 25 bin kişiyi istihdam etmekte, dolaylı olarak en az 300.000 kişiye istihdam sağlamaktadır (www.susbitkileri.org.tr). Türk süs bitkilerinin üretim alanları, üretim değerleri, yıllara ve ülkelere göre ihracat rakamları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Tablo 1.8’de Türkiye üretim alanları, dünya süs bitkileri üretim alanları ile mukayese edilebilmesi açısından hektar (1 hektar=10 dönüm) olarak verilmiştir. İllere göre üretim alanları ise dönüm (da) olarak gösterilmiştir.

Tablo 1.8 Türkiye Süs Bitkileri Üretim Alanları ve Üretim Değerleri

SÜS BİTKİLERİ ÜRETİM ALANLARI (2008-2009) (ha)					
ÜRÜN GRUPLARI	Cam Sera	Plastik Sera	Açık Alan	Toplam	%
Dış Mekân Bitkileri	6	100	1.864	1.970	59
Kesme Çiçekler	47	890	275	1.212	36
İç Mekân Bitkileri	5	102	6	113	3
Çiçek Soğanları	0	9	55	64	2
TOPLAM	58	1.101	2.200	3.359	100

Kaynak: TC Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2010

İllere Göre Süs Bitkileri Üretim Alanı		
İLLER	ÜRETİM ALANI (da)	PAY (%)
İzmir	8.016	24
Sakarya	7.034	21
Antalya	5.058	15
Yalova	4.541	13
Bursa	3.220	10
Isparta	1.522	5
Kocaeli	946	3
Balıkesir	468	1
Samsun	425	1
Adana	422	1
Diğer	1.938	6
TOPLAM	33.590	100

Kaynak: T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2009

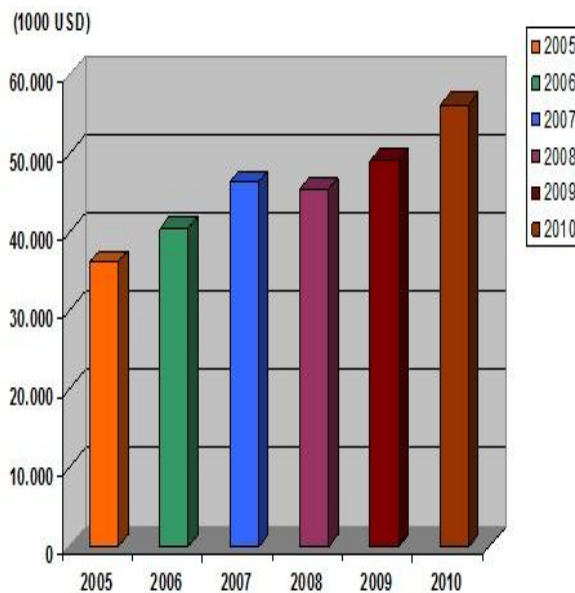
Yıllara Göre Süs Bitkileri Üretim Değeri	
YILLAR	DEĞER (1.000 Dolar)
2000	12.956
2001	14.282
2002	22.299
2003	31.485
2004	37.748
2005	36.229
2006	40.522
2007	46.447
2008	45.524
2009	49.150
2010	56.189

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2011

Tablo 1.8’deki üretim alanı değerlerinde dış mekan bitkileri ve plastik seralarda yetiştirilen kesme çiçeklerin üretim alanları öncelikli sırada yer almaktadır. Dış mekân

bitkileri üretim alanlarının toplam %59'unu kapsamaktadır. Süs bitkileri üretimi yıllar itibarıyla artış içinde olup, üretim alanları İzmir, Sakarya, Antalya, Yalova ve Bursa'da yoğunlaşmıştır.

Aşağıda yer alan Şekil 1.3 2005'den itibaren Türk süs bitkileri ihracatındaki gelişmeyi, Tablo 1.9 ise 2010 yılında yapılan ihracatın ülkelere göre değerlerini göstermektedir. Tablo 1.10'da 2010 ve 2011 yıllarında yapılan süs bitkileri ihracatı miktar ve değer bazında değerleri ile iki yıllık süreçteki artış/azalış oranları gösterilmiştir.



ÜLKELER	DEĞER (1.000 USD)
İNGİLTERE	9.930
HOLLANDA	8.818
ALMANYA	7.197
TURKMENİSTAN	5.969
RUSYA.	3.760
AZERBAYCAN	3.495
IRAK	3.403
ROMANYA	3.375
UKRAYNA	3.226
K.K.T.C.	1.129
GÜRCİSTAN	426
DİĞER	5.461
TOPLAM	56.189

Şekil 1.3 Türkiye Süs Bitkileri İhracat Gelişimi Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2011
Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı

Şekil 1.3'de 2005'den itibaren süs bitkileri ihracatında düzenli artış göze çarpmaktadır. Tablo 1.9'da Türkiye'den yapılan ihracatta, AB'nin çiçek tüketimindeki en büyük pazarları ilk üç sırada yer almıştır. Tablodaki diğer ülkeler grubunda Japonya, Yunanistan, İtalya ve Balkan ülkeleri yer almaktadır.

Tablo 1.10 2010-2011 Yılları Türkiye Süs Bitkileri Karşılaştırmalı İhracat Değerleri

MAL GRUBU	2010 YILI		2011 YILI		% KARŞILAŞTIRMA	
	Miktar(adet)	Değer \$	Miktar(adet)	Değer \$	Miktar(adet)	Değer \$
ÇİÇEK SOĞANLARI	20.854.884	1.813.337	28.767.093	2.287.778	38	26
CANLI BİTKİLER	57.129.500	21.773.957	70.240.439	40.317.500	23	85
KESME ÇİÇEKLER	421.181.584	26.664.023	294.597.187	27.275.764	-30	2
YOSUN VE AĞAÇ DAL	4.807.109	5.938.057	5.476.562	6.441.405	14	8
TOPLAM	503.973.076	56.189.374	399.081.280	76.322.447	-21	36

Kaynak: İhracatçılar Birliği, 2012

Tablo 1.10’da 2011 yılında canlı bitki ihracatının bir önceki yıla göre artış gösterdiği ve 2011 yılında bir önceki yıla göre ihraç edilen mal miktarı toplamda düştüğü halde değer olarak artışın %36 olduğu en göze çarpan bulgulardır. Tablo 1.11 ise aynı yıllara ait ihracat miktarı ve değerlerinin ülkelere göre dağılımını göstermekte olup sıralama 2011 yılına göre yapılmıştır.

Tablo 1.11 2010-2011 Yılları Türkiye Süs Bitkileri İhracatının Ünelere Dağılımı

ÜLKE	2010 YILI		2011 YILI		% DEĞİŞİM	
	Miktar(adet)	Değer \$	Miktar(adet)	Değer \$	Miktar(adet)	Değer \$
TÜRKMENİSTAN	11.509.333	5.968.777	4.618.879	12.491.407	-60	109
HOLLANDA	55.835.241	8.818.342	82.727.337	11.625.572	48	32
IRAK	634.526	3.403.068	3.117.389	9.677.889	391	184
İNGİLTERE	84.455.512	9.929.813	63.437.704	8.898.322	-25	-10
ALMANYA	36.069.470	7.197.289	38.412.597	8.693.248	6	21
AZERBAYCAN	3.165.227	3.495.228	12.543.712	5.873.587	296	68
UKRAYNA	52.379.570	3.225.937	39.672.938	3.678.420	-24	14
RUSYA	50.925.144	3.760.384	40.711.030	3.218.721	-20	-14
ROMANYA	152.648.447	3.374.576	56.411.721	2.874.716	-63	-15
GÜRCİSTAN	851.417	425.528	5.165.900	1.759.806	507	314
DİĞERLERİ	55.499.188	6.590.432	52.262.073	7.530.760	-6	14
TOPLAM	503.973.076	56.189.374	399.081.280	76.322.447	-21	36

Kaynak: İhracatçılar Birliği, 2012

Tablo 1.11’de Türkiye’den Gürcistan, Azerbaycan, Türkmenistan ve Irak’a yapılan süs bitkileri ihracatının 2010 yılına göre 2011 yılında oldukça artmış olduğu, kesme çiçek ticaretinin merkezi olan Hollanda’ya yapılan ihracatın da değer bazında %32 düzeyinde arttığı görülmektedir. Türkiye’nin çiçek çeşidindeki zenginliğinin daha iyi açıklanması bakımından süs bitkileri yapısı alt gruplara göre aşağıda anlatılmıştır.

1.2.5.1 İç Mekân Bitkileri

Saksı ve salon bitkilerini kapsayan bu grupta, Akdeniz’in merkezinde, doğunun yanında yer alan coğrafi konumu gereği Türkiye, dünyadaki farklı bitki çeşitlerinin genetik kaynaklarının merkezlerinden biridir. Dünyada hemen hemen 100.000 çeşit, Avrupa’da 12.000 çeşit bulunur. Türkiye ise 10.000 farklı çeşide sahiptir (Kacira vd, 2004, s. 118). Marmara Bölgesindeki sera alanlarının %37,7’sini iç mekân bitkileri oluşturur; bu grubun üretiminde lider bölgedir. Ege ve Akdeniz Bölgeleri ise çevresel avantajlarından dolayı üretim için tercih edilen bölgelerdir. Türkiye’de iç mekân üretiminde yetiştiricilerin önemli bir kısmı malzemelerini ithal ederek yetiştirir ve satarlar. Kendi malzemelerini üreten yetiştiricilerin sayısı sınırlıdır. Türkiye’de üretilen bazı önemli iç mekân bitkileri siklamen, primula, saintpaulia, poinsettia, spathiphyllum, rhododendron, kalanchoe, begonya, dieffenbachia codiaeum, ficus nephrolepis dracaena, syngonium, caladium ve

scheffleradır. İç mekan bitkilerinin 2011 yılı ihracatı 2010 yılına göre %85 artış göstermiştir (Bkz Tablo 1.10, Canlı Bitkiler Grubu).

1.2.5.2 Dış Mekân Bitkileri

Açık alanlarda üretilen bu grupta Türkiye'nin ihracatı 25 farklı ülkeye yapılmaktadır, Japonya, Türkmenistan, Hollanda, Azerbaycan ve Rusya ilk 5 ihraç pazarlarıdır (www.susbitkileri.org.tr). Sakarya, Yalova, İstanbul, Adana, Osmaniye iç ve dış mekân bitkileri üretiminde önemlidir. Sakarya bölgesinde üretimin ihracata yönelik konumlandırıldığı 500 hektara (5.000 dönüm) yakın üretim alanı bulunmaktadır.

1.2.5.3 Çiçek Soğanları

Bu sınıf ülkemiz doğal zenginliğinin gerçeklerinden doğmuştur ve ihraç edilmek üzere doğadan toplanmaktadırlar.

1.2.5.4 Kesme Çiçekler

Üretim ve pazarlama problemlerine rağmen Türkiye'deki kesme çiçek sektörü yüksek ihraç potansiyeli olan bir tarım üretim sektörüdür (Kendirli ve Çakmak, 2007, s. 499). Türkiye'deki üretim ve ticareti dünyadaki gelişmelere paraleldir. Ticari anlamda kesme çiçek üretimi Türkiye'de 1940'lara dayanır. En önemli gelişme 1945'de üreticiler tarafından "Sınırlı Sorumlu Çiçek Üretim ve Pazarlama Kooperatifi FLORA"nın kurulması olmuştur. Uzun yıllar kesme çiçek üretim ve ticaretinde iç pazar talebini karşılamak amaç edinilmiştir. Üretim ilkin tüketimin yoğun yapıldığı İstanbul çevresindeki yerleşimlerde, Adalar'da başlamış, sonra Marmara Bölgesinde yer alan Yalova'ya kaymıştır. 1950'ye kadar İstanbul kesme çiçeklerin tüketildiği tek yer olmuştur. Hızlı şehirleşmenin getirdiği ekonomik ve kültürel gelişmelerin yaşandığı yıllarla beraber, kesme çiçek tüketimi artmış, bu artış üretimin diğer bölgelerde yaygınlaşmasında en önemli faktör olmuştur. Geçen yıllarla üretimdeki mukayeseli çekicilik kesme çiçeği Ege Bölgesinin alternatif üretimi yapmış, ihracat ve nakliyat kapasiteleri nedeniyle Ege ve Akdeniz Bölgeleri'nde gelişmiştir. Marmara ve Ege Bölgesi'nde (İstanbul, Yalova, İzmir, Aydın) yapılan kesme çiçek üretimi genelde iç pazara yöneliktir. Antalya bölgesinde ise çoğunluğu seralarda olmak üzere yüksek kaliteli ve ihracata yönelik üretim yapılır. Kesme çiçek ihracatı, toplam süs bitkileri ihracatının %74'ünü oluşturur. Sert iklim koşulları nedeniyle 2011 yılında bir önceki yıla göre üretim miktarında %30'luk bir düşüş yaşanmıştır (Bkz Tablo 1.10). En önemli çeşitler karanfil ve gerbera papatyadır. Kesme çiçek ihracatı

Gypsophilla, Lilium, Chrysanthemum, Ranunculus ve Lisianthus gibi gittikçe önem kazanan çeşitleri de kapsar.

İhracatta ülke sayısını arttırmaya yönelik gayretler sonucu Türk kesme çiçekleri için 20 farklı ülkede ihracat imkânı yaratılmıştır. Türk kesme çiçek ihracatında ölçeğin hızla yükselmesine sebep pazarlarda Türk kesme çiçeklerinin iyi bir şöhretle açılımı, sprej karanfillere olan talep ve Türk sprej karanfillerin düşük maliyeti olmuştur. İngiltere, uzaklığıyla, 1999'dan beri Türk kesme çiçekleri için çok önemli bir pazardır. Hollanda'da çiçeklerin çoğunluğu mezarlarca ithal edildiği halde, Türk ihracatçılar Hollandalı toptancılara doğrudan satışı tercih eder. Alman pazarına satışlar da toptancılar düzeyinde yüksektir. Aşağıda Tablo 1.12'de ülkeler bazında Türk gümrüklerinden yurtdışı ihracatı gerçekleşen 2011 yılı kesinleşmiş rakamları Türkiye'nin önemli pazarlarından olan Hollanda için Icon Grup Ltd, Parker'ın 2011 verileri ile birleştirilerek hazırlanmış ve Türkiye'nin 2011 yılı kesinleşmiş ihracatına göre revize edilmiştir.

Tablo 1.12 Hollanda'nın 2011 Yılı Kesme Çiçek İthalatında Ülkelerin Payı

Ülke orijini	Sıra	Değer \$ (1000)	% Payı	Toplam %
Kenya	1	348,107	43,13	43,13
Ekvator	2	91,468	11,33	54,47
İsrail	3	66,771	8,27	62,74
Etiyopya	4	55,452	6,87	69,61
Uganda	5	35,752	4,43	74,04
Zimbabve	6	34,944	4,33	78,37
Kolombiya	7	28,971	3,59	81,96
Zambia	8	24,252	3,01	84,97
İspanya	9	19,780	2,45	87,42
İtalya	10	18,571	2,30	89,72
Almanya	11	15,898	1,97	91,69
Belçika	12	11,449	1,42	93,11
Türkiye	13	11,166	1,38	94,49
Güney Afrika	14	9,222	1,14	
Fransa	15	7,172	0,89	
Portekiz	16	6,554	0,81	
Tayland	17	3,920	0,49	
Hindistan	18	3,334	0,41	
Şili	19	3,013	0,37	
Peru	20	2,994	0,37	
Brezilya	21	2,202	0,27	
Mısır	22	2,104	0,26	
Yeni Zelanda	23	1,889	0,23	
Danimarka	24	1,776	0,22	
Avusturalya	25	1,561	0,19	
Meksika	26	1,146	0,14	
Kosta Rika	27	1,124	0,14	
Polonya	28	876	0,11	
Ruanda	29	590	0,07	
ABD	30	483	0,06	
Diğerleri	31	3,884	0,48	100,00
Toplam		807,049	100,00	100,00

Kaynak: Parker, 2011, s. 17

Tablo'daki değerler Hollanda'nın 2011 yılında tüm dünya ülkelerinden yapmış olduğu ihracatı miktar ve oran bazında göstermekte olup, bu değerlere göre ülkelerin sıralamaları yapılmıştır. Avrupa ihracat piyasasına girişte merkez olan Hollanda'ya Türkiye'nin yapmış olduğu kesme çiçek ihracatı 13. sırada yer almıştır. Oysa Türkiye'nin çiçek ihracatında birinci önemde pazar Hollanda'dır. Hollanda'nın öncelikli çiçek alımı yaptığı ülkeler küresel mal zincirine önemli düzeyde üretim yapan Kenya, Ekvator, İsrail ve Afrika ülkeleridir. Türkiye'nin bu büyük pazarda öncelikli sırada yer alması halinde küresel mal zincirindeki yeri aşama kaydedecektir.

Aşağıda Tablo 1.13'de ise AB'nin diğer önemli pazarı olan Almanya'nın 2011 yılı kesme çiçek ithalatında ülkelerin payları miktar ve oran bazında yer almakta olup, Türkiye'nin 2011 kesinleşmiş ihracatına göre revize edilmiştir.

Tablo:1.13 Almanya'nın 2011 Yılı Kesme Çiçek İthalatında Ülkelerin Payı

Ülke orijini	Sıra	Değer \$ (1000)	% Payı	Toplam %
Hollanda	1	1.233.498	88.82	88.82
İtalya	2	30.039	2.16	90.98
Kenya	3	29.591	2.13	93.11
Ekvator	4	18.173	1.31	94.42
Kolombiya	5	15.143	1.09	95.51
İsrail	6	15.066	1.08	96.59
Polonya	7	9.555	0.69	97.28
Güney Amerika	8	9.049	0.65	97.93
Türkiye	9	8.693	0,62	98.55
İspanya	10	7.138	0.51	99.06
Ethopya	11	6.763	0.49	
Zimbabve	12	2.943	0.21	
Tayland	13	2.309	0.17	
Danimarka	14	1.456	0.10	
Belçika	15	1.323	0.10	
Hindistan	16	1.259	0.09	
Avusturya	17	1.070	0.08	
Fransa	18	843	0.06	
Avusturalya	19	705	0.05	
Çin	20	648	0.05	
Kosta Rika	21	458	0.03	
Portekiz	22	206	0.01	
Fas	23	183	0.01	
İrlanda	24	178	0.01	
Mısır	25	101	0.01	
Macaristan	26	47	0.00	100,00
Peru	27	44	0.00	100,00
Zambia	28	39	0.00	100,00
Uganda	29	4	0.00	100,00
Çek Cumhuriyeti	30	1	0.00	100,00
Toplam		1.388.801	100,00	100,00

Kaynak: Parker, 2011, s. 16

Almanya'nın ithalatında Türkiye dokuzuncu sırada yer almıştır. Hollanda, İtalya, Kenya, Ekvator, Kolombiya ve İsrail ise daha ön sıralarda yer alan ülkelerdir.

1.3 Kesme Çiçek Zincirini İlgilendiren Rekabet Üstünlüğü Modelleri

Çiçek zincirinin taze gıda ürün zincirine benzerliği sayesinde alan yazındaki çok sayıdaki çalışmanın çiçek zincirine uygulanması mümkündür. Alan yazın, bir endüstrinin performansını ölçen çeşitli modeller ortaya çıkarmıştır. Bu modeller Tablo 1.14 ile özetlenmiştir.

Tablo 1.14 Teoriler, Odaklanmaları ve Anahtar Belirleyicilerin Özeti

Teoriler	Odak noktası	Ana teori akımı	Anahtar belirleyiciler
Uluslararası ticaret teorisi	Ürünler	Neo-klasik ekonomiler	Verimlilik, kaynaklar ve farklılaşmış ürünlerdeki fark
Yapı-eylem-performans	Firmalar	Endüstri iktisadı	Ticari teorilerde önemli temel şartların sınırları dahilinde bir endüstrinin pazar yapısı, idaresi ve firmaların performansı
Rekabet üstünlüğü	Firmalar	İşletme yönetimi	Rekabetin yoğunluğu, giriş engelleri, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü ve ikamelerin tehdidi
İşlem maliyetleri ekonomileri	İşlemler	Endüstri iktisadı	Mükemmel olmayan, eksik ve asimetric bilgi. İşlemler için yapılan enformasyon, müzakere ve yönetim maliyetleri
Stratejik yönetim	Firmalar	İşletme yönetimi	Firmada yönetim safhaları ve stratejik karar alma
Ulus ötesi yönetim	Firmalar	İşletme yönetimi	Farklı ülkelerde üretim veya dağıtım yönlerinin güçlü bir baskısı ile stratejik yönetimi tanımlamak
Küresel mal zincirleri	Zincirler	Endüstri iktisadı	Tedarikte işlemlerin karmaşıklığı ve kodlanabilirlik

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 25

Kesme çiçek sektörüne yönelik bazı araştırmaları içermeleri nedeniyle Tablo 1.14'de yer alan rekabet üstünlüğü modellerinin tanıtımlarına yer verilmiştir. Araştırmanın ana konusu olan Porter'ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşımı ise daha geniş kapsamda açıklanmıştır.

1.3.1 Uluslararası Ticaret Teorisi

1817'lere kadar uzanan bir geçmişi olan Uluslararası Ticaret Teorisi, uluslararası düzeydeki ticari gelişimleri tanımlar, rekabetin fiyat üzerine mi, yoksa ürün farklılaştırma üzerine mi oluşacağını belirlemede faydalı, beklenen gelişmeleri izah etmede ise yetersizdir. Van Berkum ve van Meijl (2000)'in çalışması teorik kavramların bir özetini içermekte olup, Tablo 1.15 ile önemli varsayımlar, belirleyicileri ve yorumları geleneksel ve modern grupları ile özetlenmiştir.

Tablo 1.15 Ticari Teorilerin En Önemli Görüşleri, Belirleyicileri ve Yorumları

Ticari teoriler	Önemli görüşler	Ticaret belirleyicileri	Yorumlar
Geleneksel Ticari Teoriler			
Ricardo	-Doğal kaynaklar (iklim, toprak, coğrafi konum) ülkelerarasında farklıdır -Teknoloji ülkelerarasında farklıdır -Homojen ürünler, tam rekabet, ölçeklere kalıcı dönüşler	-Ülkeler emek verimliliğinde farklılaşır (teknoloji ve doğal kaynakların farklılıklarının bir sonucu olarak)	-Ticaret şekillerini mukayeseli üstünlükler belirler -Endüstriler arası ticaret -Daha fazla ticaret, daha fazla ülke farklılaşması -Gelir dağılımı üzerinde ciddi etkiler
Heckscher-Ohlin Samuelson	Başlangıçta emek ve sermaye kaynakları farklılaşır -Ülkelerarasında benzer teknoloji - Benzer ürünler, tam rekabet, ölçekler için kalıcı getiriler	Ülkeler faktör donanımında farklılaşır	

Modern Ticaret Teorileri ve Yeni Büyüme Teorilerinin Ticari Yorumları

Yeni ticari teoriler	-İçsel ve dışsal ölçek ekonomileri eksik rekabet -farklılaşmış ürünler -Ülkeler arası farksız teknoloji	-Ölçek ekonomileri ve ürün farklılaşması -Pazar bölümlenmesi ve fiyat ayırımı	-Geçmiş ve şans faktörleri ticaret şeklini belirler -Ticaretin örutülerinin belirsizliği - Endüstri içi ve/veya arasında ticaret -Gelir dağılımı az olur
Yeni büyüme teorilerinin ticaret etkileri	-Bilgi oluşumu ile büyüme A)Faktör yapıları (insan kaynağı, vasıfsız) ülkelerarası farklıdır veya B)Ülkelerarasındaki önde gelen teknoloji düzeyi farklıdır -homojen vasıfsız-emek yoğun düşük teknoloji ürünleri ve farklılaşmış, insan kaynağı-yoğun. Farklılaşmış ileri teknoloji ürünleri için daha yüksek teknolojik olanaklar -Ulusal ve uluslararası bilgi saçılımları	-Öndegelen uzmanlaşma şeklini öndegelen faktör yapısı (A) veya teknoloji düzeyi (B) belirler. Bu uzmanlaşma yapısı geleceğin büyüme oranını ve uzmanlaşma şeklini belirler, çünkü teknolojik olanaklar sektörler arasında farklıdır.	-Homojen ürünler için endüstriler arası uzmanlaşma -farklılaşmış ürünler için endüstri içi uzmanlaşma (belirsiz ticaretin net şekli) -Ülkeler özellikle bilgi saçılımları ulusal ölçekte olduğu zaman ticarete kayba uğrarlar
Son teknolojik ticari teoriler ve evrimsel büyüme teorilerinin ticari yorumları	-Teknoloji seviyesi ülkelerarasında farklıdır -Yeni gelişen bilgi ülke ve firmaya özel olup, ülkeler arasında hızla akmaz -Yeni gelişen bilgi birikimseldir ve bağımlı yöndedir -ürün yeniliği ile ürün farklılaştırma	Süreç ve/veya ürün yeniliği ile ve sık taklit ile büyüyen teknoloji farklılıkları ülkelere en azından geçici bir mukayeseli üstünlük verir	-Teknoloji aralıklarının belirlediği ticaret düzeni -Endüstri içi ve/veya arasında ticaret -Gelir düzeylerini sürdürebilmek için yenilik yapması gereken lider ülkeler -durgun ve dinamik verimlilik arasındaki kazanç kayıp dengeleri var ise ülkeler ticarete kayba uğrayabilirler. Bunun olma şansı yüksektir çünkü bilgi birikimseldir ve firma veya ülkeye özeldir..

Kaynak: Van Berkum ve Van Meijl, 2000

Tablodaki en önemli belirleyici olan rekabet üstünlüğünün iki aşaması vardır:

- Ticaret sadece nisbi faktör donanımına veya karşılaştırmalı üstünlüklere dayanmamakta, ölçek ekonomileri (Krugman, 1980, s. 950-959) ve azalan maliyetlerle bağlantılı olarak farklılaştırılmış ürünler, piyasa yapısı ve ürün geliştirme hızı ile dış ticarete yansımaktadır. Ölçeğe göre artan verimler ticaret kazançlarına etki eder. Ölçek ekonomileri olarak da anılan “azalan maliyetler” ile benzer sonuç doğuran ölçeğe göre artan verimde; üretim girdilerin artış oranının üzerinde artmaktadır.
- Firma sayısı arttıkça ölçek ekonomisinden yararlanma imkânı azalır, böylece endüstri içinde firma sayısı arttıkça birim üretim maliyetleri yükselir (Krugman, 1990, s. 17). Oysa kapalı bir ekonomide firma sayısı ve rekabet arttıkça fiyat düşecektir. Tam bu noktada uluslararası ticaret birtakım fırsatlar sunmaktadır: İlk olarak piyasayı genişletmekte, daha etkin firmaların daha fazla ölçek ekonomisinden yararlanmasına imkân vermektedir. İkincisi, küresel pazar rekabeti artırmakta ve her yerde fiyatları aşağıya çekmektedir. Ticaret öncesine göre firma sayısı azalırken üretim, ortalama birim maliyet ve fiyat düşmektedir. Sonuç, tüketici refahının ve sayısı azalan firmaların kârının artmasıdır.

1.3.2 Endüstri İktisadı Akımları

Endüstri iktisadı bir endüstrideki firmaların ekonomik davranışlarını izah eden temel bir yaklaşımdır. Bu başlık altında tarih sırasıyla İşlem maliyeti ekonomisi (1979), Yapı-Eylem-Performans (1999) ve Küresel Emtia Zincirleri (2003) teorileri anlatılmaktadır.

1.3.2.1 İşlem Maliyeti İktisadı

Endüstri iktisadındaki üç yaklaşımdan ilki (TCE: transaction cost economics) işlem maliyeti yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre firma etkin bir yönetici araç olup ekonomik aktörler arasındaki mübadeleyi gerçekleştirir (Lieblein, 2003, s. 939 aktaran Wijnands, 2005, s. 19). Hobbs (1996a)’a göre işlem maliyeti bir piyasada firmalar arasında herhangi bir mübadeleyi yöneten maliyetlerdir. Dört anahtar kavram önemlidir:

1. Sınırlı rasyonellik: İnsanlar rasyonel kararlar almaya niyetlidir, fakat karmaşıklık veya belirsizlik durumunda rasyonellik sınırlıdır (Hobbs 1996).
2. Fırsatçılık: Williamson (1979) tarafından tanımlandığı üzere kurnazlıkla şahsi çıkar gözeterek ve sözleşmeden doğan boşlukları kullanarak lehte yarar sağlamaktır. Hobbs’a göre (1996a) tedarikçiler veya alıcıların küçük bir kısmı fırsatçılıktan fayda sağlar ve çiçek endüstrisi yetiştiriciler, toptansatıcılar ve perakendeciler için fırsatçılık riskini yok eder,
3. Varlık özgüllüğü: Bir varlığın değerinden kaybetmeden alternatif yatırım kanallarında kullanılabilme derecesini ifade eder. “Eğer bir varlık üretken değerini yitirmeksizin

alternatif kullanıma dönüştürülemezse, varlık işleme özgüdür” (Douma ve Screuder 1992). Varlık özgüllüğü beş kategoride sınıflandırma yapılarak ölçülür: Fiziksel varlık özgüllüğü, insan sermayesi özgüllüğü, kuruluş yeri özgüllüğü, firmaya özgü varlık özgüllüğü ve ürün özgüllüğü (David ve Han 2004, aktaran Wijnands, 2005).

4. Bilgi asimetrisi: Neoklasik ekonomide tam rekabet mümkündür, çünkü bilgi tamdır ve maliyetsizdir.

İşlem maliyetlerini kaynak ve biçimleri bakımından sınıflara ayıran Rindfleisch ve Heide (1997)'nin tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.16 İşlem Maliyetlerinin Kaynakları ve Biçimleri

		Varlık özgüllüğü	Çevresel belirsizlik	Davranışsal belirsizlik
İşlem maliyetlerinin kaynağı	Yönetişim meselesinin çeşidi	Teminat	Uyarlanma	Performans değerlendirme
İşlem maliyetlerinin türü	Doğrudan maliyetler	Teminat oluşturma maliyetleri	İletişim, müzakere ve eşgüdüm maliyetleri	Ön eleme ve seçme maliyetleri (sözleşme öncesi) Ölçüm maliyetleri (gerçekleşen)
	Fırsat maliyetleri	Verimli varlıklara yatırım yapma başarısızlığı	Uyumsuzluk: Uyarlanma başarısızlığı	Uygun ortakları tanımadaki başarısızlık (sözleşme öncesi) Emek ayarlamalarından doğan verimlilik kayıpları (sözleşme sonrası)

Kaynak: Rindfleisch, Heide, 2007, s. 46

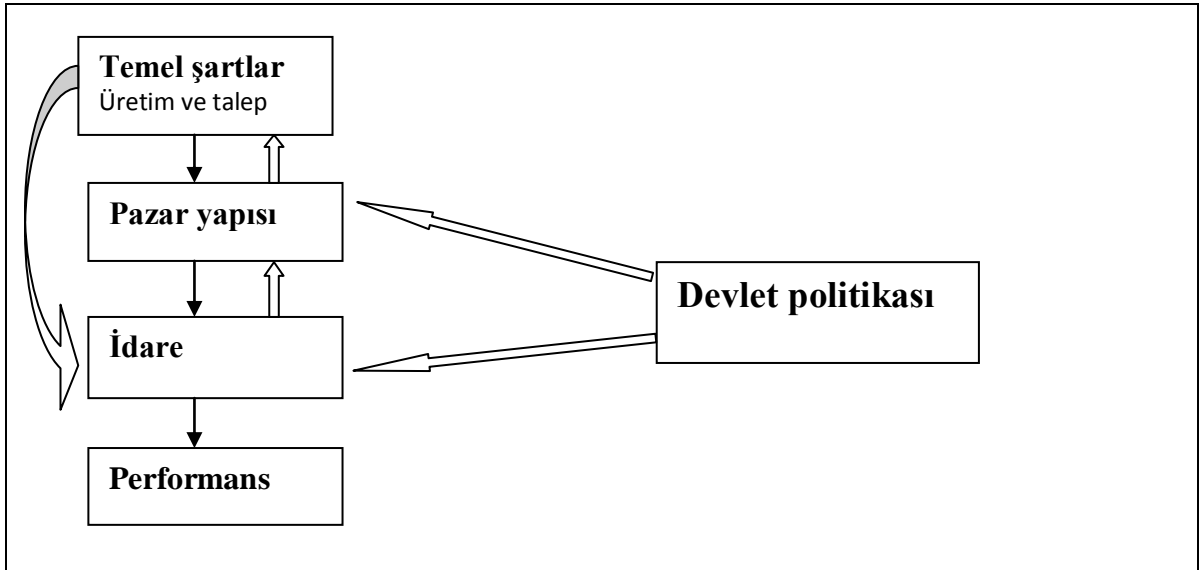
Hobbs (1996b), işlem maliyetlerini üç kategoriye böler:

- Enformasyon maliyetleri: Firmalar için, ürünler, fiyatlar, girdiler veya alıcılar ile satıcılar hakkında bilgi araştırmasıyla doğar.
- Müzakere maliyetleri: İşlemin fiziksel rolü ile doğar (kontratları müzakere ve imzalamak gibi). Mezat maliyetleri, nakliye maliyetleri, bu faaliyetler için zaman ve ödeme hızı da ayrıca müzakere maliyetleridir.
- Takip veya güçlendirme maliyetleri mübadele görüşmesiyle oluşur. Kalite kontrolü, ürün hasarı takip maliyetlerini kapsar.

Bazı işlem maliyetlerinin değeri hesaplanabilmektedir. Örneğin mezatlar veya doğrudan pazarlamada harcanan zaman veya fiyat bilgisinin toplanması için ihtiyaç duyulan zaman gibi. Mukayeseci genel yapı, değişik ülkelerdeki zincirlerden veya daha fazla tedarik zincirinden bilgiyi gerektirir. Çünkü sayısal ölçülebilirlik ve mukayese toplanan bilgi ile sağlanır.

1.3.2.2 Yapı-Eylem-Performans Modeli

Bu model endüstriyel sektörleri tarif eden kapsamlı bir araç olup, kısaca SCP modeli olarak tanımlanır. İçeriği Structure-Conduct-Performance ifadesinin baş harflerinden oluşur. Yapı-Eylem-Performans modeli herhangi bir gıda zincirinin tetkikinde kullanılabilir. Şekil 1.4'de gösterildiği üzere modeldeki bazı dış koşullar (temel şartlar ve devlet politikası) ticaret teorilerini ilgilendirir.



Şekil 1.4 Yapı-Eylem-Performans/SCP Modeli

Kaynak: Carlton ve Perloff, 1999

Bütünleştirici analizler SCP modelini temel alarak çiçek zincirindeki değişkenleri iten gücü daha iyi açıklamaktadır.

1.3.2.3 Küresel Emtia Zincirleri

Gelişmiş ülkelerdeki alıcıların yönettiği zincirlerin gücü gelişmekte olan ve üretici konumundaki ülkelerdeki endüstriyel ekonomilerin gelişmesine yönelik ana araştırma konusudur. Tedarikçiler (üretici ülkeler) ve alıcılar (Hollanda mezatları ve ithalatçı ülkeler) arasındaki bilgi ve enformasyon akışı küresel emtia zincirini yapılandırır. Gereffi vd (2003, s. 5-6) küresel emtia zincirlerinin (global-commodity- chains, GCC) yönetim örneklerini açıklayan bir çalışma geliştirmiştir. Bu çalışmada bilgi ve enformasyonun emtia zincirlerine etkisi üç temel safhaya bağlıdır:

1. Belirli bir işlemi özellikle ürün ve süreç özelliklerine göre sürdürmede gereken bilgi ve enformasyonun karmaşıklığı
2. Bu bilgi ve enformasyonun en az maliyetle ve etkin olarak uygulanması,
3. Tedarikçilerin bilgi ve enformasyonu ihtiyaçlara uygun biçimde uygulama yetenekleri.

Bu safhalarda olan bitenler yönetim zincir değerini etkileyerek küresel emtia zincirlerinde farklı yönetim tipleri ortaya çıkarır. Gereffi bu yönetim biçimlerini beş farklı yapıda tanımlayarak incelemiştir. Tablo 1.17 bu yönetim biçimlerinin bir özetini vermektedir.

Tablo 1.17 Küresel Emtia Zincirlerinde Yönetim Tipleri

Değer zincirini yönetmede temel yapı	İşlemlerin karmaşıklığı	İşlemlerin kodlanabilirliği	Tedarikçi temelindeki yetenekler	Koordinasyon ve güç asimetrisi	Özellikler
1. Piyasa	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük ↑ ↓ Yüksek	İş ortağı kolay değiştirilebilir
2. Modüler	Yüksek	Yüksek	Yüksek		Kodlanması zor örtük bilgiyi içselleştir. Düşük değiştirme maliyeti.
3. İlişkisel	Yüksek	Düşük	Yüksek		Örtük bilgi alıcı ve satıcı arasında aktarılmalı
4. Tutsak	Yüksek	Yüksek	Düşük		Tedarikçi yeteneğini İzleme ve yatırım
5. Hiyerarşik	Yüksek	Düşük	Düşük		Yetkin tedarikçiler bulunamaz

Kaynak: Gereffi vd, 2003, s. 5

Gereffi, bu beş yönetim biçimini şöyle anlatır:

1. Piyasa: Temel yönetim şekli spot pazardır. Her durumda devamlı ve tekrar edilen işlemleri kapsamaz. Yeni alıcı ve satıcılara geçişin maliyetleri her iki taraf için düşük olur.
2. Modüler değer zincirleri: Tedarikçi, lider bir firmanın belirlemesine göre üretir.
3. İlişkisel değer zincirleri: Alıcı ve satıcı arasındaki işlemler karmaşıktır. Varlıkları özgül kılan yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık yaratırlar.
4. Tutsak değer zincirleri: Lider firma, tedarikçileri uzaktan kontrol ve takip eder. Küçüktürler, düşük yeteneklere sahiptirler, maliyet değişimleri ile yüzleştiklerinden bağımlıdırlar.
5. Hiyerarşik: Yönetim tepeden kontrol ile dikey bütünleşmede biçimlenir.

Gereffi vd (2003)'ye göre zincire yeni tedarikçiler girdikçe, yeni teknolojiler yaygınlaştıkça ve öncü firmalar mevcut tedarikçilerden taleplerini arttırdıkça tedarikçiler öğrenme yoluyla yetkinliklerini geliştirirler. Yeni teknolojiler tedarik zincirini önemli ölçüde etkileyebilir; eski tedarikçilerin yerine yenileri gelir. Küresel bir zincirde bu yeni tedarikçiler dünyanın başka yerlerinden gelebilirler.

1.3.3 İşletme Yönetimi Akımları

Ulus Ötesi Yönetim (1982) ve Stratejik Yönetim (1984) teorileri bu başlık altında ele alınmaktadır.

1.3.3.1 Ulus Ötesi Yönetim

Ulus ötesi yönetim, *ürününüze* uyan doğru hizmet pazarlarının veya üretim sürecinin uygulanmasıdır. Bu kavram sadece uluslararası tüketici pazarlarındaki farklılıkları kullanmayı değil, ayrıca üretim olanaklarındaki farklılıkları da ifade eder; tarım alanlarının coğrafi konumlanmasının neden önemli olduğunu gösterir. Çokuluslu şirketler (Unilever, Philips vb) genel ve fonksiyonel stratejilere ilaveten ulus ötesi yönetimi kurumsallaştıran stratejiler belirlerler (Bartlett ve Ghoshal, 1992). Ulus ötesi yönetimde rekabet üstünlüğüne yönelik stratejik hedefler Tablo 1.18’de özetlenmiştir.

Tablo 1.18 Stratejik Hedefler ve Rekabet Üstünlüğü için Anlamları

Stratejik hedefler	Rekabet üstünlüğünün kaynağı		
	Ulusal Farklılıklar	Ölçek ekonomileri	Ölçek avantajları
Etkinlik	Fiyat ve üretim faktörleri	Üretim düzeyi	Farklı ülkelerle maliyet paylaşımı
Risk alma	Pazarın riskleri ve devlet politikası	Strateji ile uyumlu üretim düzeyi ve operasyonel esneklik	Portföy-farklılaştırma (risk ve fırsatlar)
Yenilik	Organizasyon ve süreç yönetimini öğrenmek	Deneyimin maliyet avantajı	Farklı pazarlar, ürünler ve faaliyetleri öğrenmek

Kaynak: Bartlett ve Ghoshal, 1992

Küçük ve orta boy işletmelerde, endüstriyel bağı ne olursa olsun firma büyüklüğü ile birlikte temel rakiplerin yurtdışında olması uluslararasılaşmaya katkı sağlar. Temel rakiplerin firmaya yakınlığı ise firmanın yurtdışı pazar faaliyetlerine bağlantı sağlama hızında belirgin bir negatif etki yapar.

1.3.3.2 Stratejik Yönetim

Bir endüstrinin gelişimi öncelikle firmaların gelişmesiyle başlar. Bu nedenle firmaların stratejik yapılanma düzeylerini inceleyen teoriler önemlidir. Stratejik yönetim anlayışı bir firmanın uluslararası pazarlarda gelecekteki konumunu yöneten karar verme kabiliyeti ile ilgilenir. Stratejik yönetimin safhaları misyon, hedefler, gözlem aşamalarında içsel ve dışsal analizlerle etkinleşir, strateji ve taktikler belirlenir, uygulama ve değerlendirme süreçleri ile sırasıyla devam eder. Çiçek çiftliklerinin sürdürülebilir gelişimi hatta mükemmel pazar fırsatları sadece yeterli çiftlik standartları ve stratejik yönetimin gücü ile sağlanır (Wijnands, 2005, s. 20). Stratejik yönetim modeli tutarlı bir yapının

içeriğindeki zayıflıklar kadar piyasa fırsatları üretmek için de tek başına firmaların analizinde önemli bir araçtır. Bazı yazarlara göre, çiftlik yönetimi planlama, uygulama ve kontrolle alakalıdır. Bazıları ise tüm safhaları etkileyen kararların bölgesel düzeyde uygulanma yöntemlerini de açıklamışlar, ancak çevre şartlarını (dışsal analizleri) nadiren dikkate almışlardır.

1.3.4 Rekabet Üstünlüğünde Bütünleştirici ve Tamamlayıcı Modeller

Bu başlık altında sırasıyla Kaynak Temelli Yaklaşım (1957), Porter'ın Elmas (Karo) Modeli (1980-1990), Kümelene Teorisi (1996), Malerba'nın Sektörel Yenilik ve Üretim Sistemleri Teorisi (2002) ile Malerba ve Porter'ın teorik görüşlerini bütünleştiren yaklaşımlar açıklanacaktır.

1.3.4.1 Kaynak Temelli Yaklaşım

Bazı yazarlar (Lippman ve Rumelt, 1982; Jacobsen, 1988; Day ve Wensley, 1988; Grant, 1991; Barney, 1991; Rumelt, 1991; Amit and Schoemaker, 1993; Day, 1994; Finney, 2005; Gordon, 2005; Janney ve Dess, 2006; Runyan, 2006) “Kaynaklar ve yetenekleri rekabet üstünlüğü kazanmanın gereği ve sonuç performansı” olarak yorumlarlar. Kaynak temelli bakış firmanın sahip olduğu eşsiz kaynaklardan üretilen rekabet üstünlüğüne odaklanır. Firmaların rekabet üstünlüğü kaynaklarını anlamak stratejik yönetim alanının önemli bir çalışma alanı olmuştur.

Güçlü rekabet üstünlüğünün kaynakları üzerine çoğu araştırma ya bir firmanın fırsat ve tehditlerini, güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak ayırt eder (Porter, 1980) veya stratejilerin seçiminde bunların nasıl uygun olacağını analiz eder (Penrose, 1959; Hofer and Schendel, 1978). Barney'e göre (1991), kaynak temelli bakışta bir firmanın içsel güçlülükleri ve zayıflıkları iki temel kavramla ilgilidir. İlki Penrose'a (1959) dayanır. Bu çalışma firmaların verimlilikte farklı kaynaklarla farklılaştığını kabul eder. Bu durum firma kaynaklarının homojen olmayışından kaynaklanır. İkincisi Selznick (1957) ve Ricardo (1966) tarafından önerildiği gibi kaynakların kopyalanmasının oldukça maliyetli veya tedarikinin esnek olmadığını varsayar. Bu kaynakların hareketsizliği kavramıdır. Kaynak temelli yaklaşımın en dikkat çeken özelliği, firmanın içsel güçlerine odaklanmasıdır. Bu yaklaşım Penrose (1959)'un öncü çalışmasıyla oldukça bağlantılıdır. En son firma kaynaklarının firma stratejisinin oluşumunda destekleyici rolü üzerinde durulmuştur (Grant, 1991; Miller and Shamsie, 1996).

Temelde kaynak temelli bakış, firmayı bir araya getirdiği kaynaklar açısından tarif eder. Penrose (1959), bir firma varlığının sadece tek bir birimden ibaret olmadığını, bir kaynaklar demeti olduğunu vurgular. Çoğunlukla kaynak durumu, firmanın etkinliği ve yeterliliğini arttırmada sınırlıdır (Wernerfelt, 1984). Miller ve Shamsie (1996), kaynakların karları ortaya çıkaran veya zararları önleyen kapasitede olmaları gerektiğini belirtirler. “Genel kaynak ulaşılabilirliği firma rekabet üstünlüğünü etkisizleştirecektir. Bir firmanın yüksek performans seviyesine ulaşması ve rekabet üstünlüğü kazanması için ikamesi ve taklit edilmesi zor olanı yaratması gerekir.”

Kaynaklar maddi ve maddi olmayan yapıdadırlar. Maddi kaynaklar sermaye, sermayeye erişim ve fiziksel yerleşimi kapsar. Maddi olmayan kaynaklar bilgi, beceri, girişimcilik yönelimi ve itibardan ibarettir (Runyan, 2006). Firmaların büyümesi ve başarısı sahip olduğu kaynaklar ile üstün yeteneklere bağlıdır. Bunlar sürdürülür rekabet üstünlüğü kazanılmasında temeli oluştururlar (Peteraf, 1993). Bazı yazarlara göre (Day, 1994; Barney, 1991; Grant, 1991; Chandler ve Hanks, 1994; Mahoney ve Pandian, 1992) kaynaklar tek başlarına rekabet üstünlüğü ve yüksek performans temininde yetersizdirler. Bu sadece kaynakları yeteneklere dönüştürmek ile mümkündür ve sonucu olumlu performanstır (Mahoney and Pandian, 1992). Penrose (1959) firmaların üstün bir performansa ulaşmasının onların sadece daha fazla veya daha iyi kaynaklara sahip olmasıyla değil, ayrıca rakiplere göre daha iyisini gerçekleştiren özel becerilerle sağlandığını belirtir.

Bazı yazarlar yetenekleri sadece firma kaynağı değil aynı zamanda yeterlilikler (Penrose, 1959; Hitt ve Ireland, 1986; Prahalad ve Hamel, 1990; Leonard-Barton, 1992; Pavitt, 1991) ve görünmeyen varlıklar olarak kabul ederler (Itami, 1987). Yetenek kavramı sıklıkla tek başına niteliklerin, varlıkların ve bilgi birikiminin bir kümesi olarak tanımlanır ve örgütsel süreçlerle faaliyetlerin daha iyi koordinasyonu ve kaynakların daha iyi kullanımına izin verir. Kaynaklar ve yetenekler arasında temel bir ayırım vardır. Kaynaklar üretim sürecinin girdileri, analizlerin ana birimidirler. Firmanın kendisine ait olan kaynaklar sermaye yatırımlarını, entellektüel varlıkları, patentleri, marka isimleri vb’ni kapsar.

Kaynaklar ve merkezi yeteneklerin tanımlanması ve rekabet üstünlüğü yaratan stratejik bir yolda uygulanmasındaki aşamalar Barney (1991) tarafından VRIO modeli ile açıklanmıştır: 1-İşletme kaynakları ve merkezi yeteneklerin değeri (**V**alues), 2-Az bulunurluğu (**R**arity), 3-Taklit edilebilirliği (**I**mitability), 4-Örgütlenme (**O**rganisation).

Değerli, az bulunan, taklit edilemez kaynakların organizasyonu rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Eğer firmanın sahip olduğu kaynaklar rakip işletmeler tarafından taklit edilebiliyorsa, bu durumda firmanın rekabet üstünlüğü çok uzun sürmemektedir. İşletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği rakipler tarafından sahip olunan kaynakların kolayca taklit edilememesi, ya da rakipler tarafından kolayca sahip olunamamasına bağlıdır.

Kaynakların rekabetçi değeri teknolojideki değişimlerle, rakiplerin davranışlarındaki değişikliklerle ve alıcıların ihtiyaçlarındaki değişikliklerle artar veya sona erer. Chandler ve Hanks (1994)'a göre kaynaklar ve yetenekler rekabetçi stratejilerin belirlenmesi için temel olurlar. Uzun dönemde rekabet üstünlüğünü sağlayan önemli bir faktör firmanın yeteneklerinin veya onun ana yeterliliklerinin sürdürülebilirliğidir (Chandler ve Hanks, 1994; Aliouat ve Masclef, 1999). Sürdürülür yetenekler kolay veya hızlı şekilde rakipleri tarafından elde edilemeyenler olup firma stratejisinin temelini biçimlendirmelidirler. Bu kaynaklar ve yetenekler rekabet üstünlüğü kazanmanın anahtarlarıdır ve himaye edilmelidirler. Böylece firmaların rekabet stratejisinde kritik bir role sahip olurlar. Kaynak temelli yaklaşımda girişimcilik gücü önemlidir çünkü kaynak temelini şekillendirir. Miller ve Friesen (1982) girişimci firmaların cesur bir biçimde ve düzenli olarak yenilik yaptıklarını, bu arada ürün ve pazar stratejilerinde makul riskler üstlendiklerini iddia ederler. Miller (1983) yenilik, risk alma ve proaktifliği girişimci bir firmanın ölçütleri olarak tanımlamıştır. Miller (1983) için girişimci bir firma, kendiliğinden ürünün/pazarın yenileşimini sağlayan, hafif risk içeren faaliyetleri taahhüt eden, rakiplerine darbe indiren etken (proaktif) yenileşim ile başa çıkanların ilkidir. Miller (1983)'e göre girişimciliğe yönelim kavramı üç ölçütün bir bileşimi olarak kabul edilir. Bu ölçütler aşağıda yer alan Tablo 1.19 ile gösterilmektedir.

Tablo 1.19 Miller'in Girişimciliğe Yönelim Ölçeği

Ölçüler	Unsurlar
Yenilikçilik	- Araştırma ve geliştirmeye verilen önem
Risk alma	- Riskli projelere girmede firmanın eğilimi
Proaktiflik	- Firmanın rakipleri takip etme eğilimi Firmanın yenilik ve büyüme politikalarına yönelimi

Kaynak: Miller, 1983

1. Yenilikçilik: Yeni fikirlerin denenmesi ve yeni ürün hizmet veya süreçlerle sonuçlanabilecek yaratıcılığın teşvik ve desteği ile ilgilidir.

2. Risk alma: Risk alma eğilimini ölçer

3. Etkenlik (Proaktiflik): Pazar payını korumayı ve güvence altına almayı hedefleyen ve geleceğin talebine yönelik faaliyeti yansıtan ileri dönük bakış açısı ile ilk harekete geçenin faaliyetleri ile ilgilidir.

1960'dan 1980'e kadar, dışsal çevrenin firmanın stratejik başarılarında birinci derece öneme sahip faktör olduğu düşünülürdü. Ortalama üstü kazancı açıklayan endüstriyel örgütlenme yaklaşımı da, firmanın stratejik kararlarında çevrenin baskın etkisinin önemini açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre, firmaların stratejik kararlarında, firma dışı endüstriyel koşulların, firma içi koşullardan daha belirleyici olduğu vurgulanmıştır (Ireland vd., 2009). Diğer yandan 1980'lerle birlikte firma içi kaynak ve yeteneklerin rekabet gücü üzerindeki belirleyici etkilerine vurgu yapılmıştır. Bu çerçevede, her işletmenin sahip olduğu dinamik yapısı yani kaynaklar ve yetenekleriyle kendine özgü bir eşsiz yapısı olduğu vurgulanmıştır. Firmanın kaynakları ve yetenekleriyle şekillenen firma stratejisinin ortalama üstü kazanç elde etmede anahtar faktör olduğu belirtilmiştir. Bir firmanın rekabet üstünlüğü şu kıstaslar olduğunda sürdürülebilecektir (Barney, 1991):

- Kaynaklar verimlilik farklarını ve rantı açıklayacak kadar heterojen ise
- Kaynaklar arzu edilen ekonomiklikte ise (gelecekteki fiyatlarının şimdiki indirimli değeri şimdiki fiyatlarından daha yüksek değilse)
- Kaynaklar taklit edilemediğinde
- Kaynaklar firmadan firmaya tam taşınabilir değilse.

Hoskisson vd (1999, s. 442) kaynak yaklaşımını bilgi temelli bir bakış açısı ile işlemiştir. Bu bakış açısında, firmaların geçerli bilgi veya bilgiyi masetme potansiyelindeki şartlarda farklılaştığı kabul edilir. Kogut ve Zander (1992)'e göre kişisel ve sosyal uzmanlığın ekonomik anlamda değerli ürünlere dönüşümü, firma yeteneklerinin yansımasıdır. Cohen ve Levinthal (1990)'da öğrenme ve yenileşimi firmanın kazanç sağlamak üzere bilgiyi elde etme ve onu kullanmadaki potansiyeli olarak tanımlamışlardır. Bu potansiyel "masetme kapasitesi" olarak yorumlanır. Bu, bir firmanın, dışarıdan gelen yeni enformasyonun değerini tanıma, özümseme ve ticari amaçlar için uygulama yeteneğidir.

1.3.4.2 Porter'ın Elmas (Karo) Modeli

Endüstriler ve uluslararası alandaki rekabetçi yaklaşımlar Porter (1980, 1985, 1990)'ın ünlü çalışmalarıyla bilinmektedir. Bir ülkenin veya bir bölgenin rekabet üstünlüğü kısmen belirli endüstrilerdeki rekabet üstünlüğü tarafından belirlenir (Porter,

1990). Porter'ın (1990) Competitive Advantage of Nations “Ülkelerin Rekabet Üstünlüğü” eseri 1990'da yayınlanmasıyla basın ve medyada büyük bir ilgi toplamıştır. Bu eser stratejik yönetim ve uluslararası ekonomi alan yazınındaki teoriler arasında bir köprü inşa edebileceği ve rekabetçilikle ilgili gelişmiş ulusal politikaların temeli olabileceği hususunda ümit vermiştir (Davies ve Ellis, 2000, s. 1189). Porter çalışmalarında mukayeseli faktör üstünlüklerinin ötesine geçerek uluslararası ticaret teorilerindeki yeni gelişmeler üzerinde durmuştur. Temel faktörlerdeki olumsuzluklar, kaynak kıtlığı rekabet etmede yenilik yaparak gelişmeyi zorunlu kılar; durağan bir rekabet yapısındaki bir olumsuzluk, dinamik bir yapıda üstünlüğe dönüşebilir (Porter, 1990). Van Berkum and van Meijl (2000) ile mukayese edildiğinde Porter (1990, s. 17) ürün yaşam teorisinin gerçek bir dinamik teorisinin başlangıcı olduğunu desteklemektedir. Porter küresel stratejilerin rekabet üstünlüğüne olan katkılarını önemle vurgular (Porter 1990, s. 33) ve verimliliğin gerekçesini farklı ülke veya bölgesel oluşumlardaki şirketlerin rekabetine bağlar.

Porter (1990)'a göre ulusal zenginlik bir ülkenin doğal kaynaklarından, işgücü havuzundan, faiz oranlarından ya da para biriminin değerinden doğmaz. Bir ulusun rekabetçiliği endüstrisinin yenilik (yenileşim) yapabilme ve kalitesini yükseltebilme kapasitesine bağlıdır. Güçlü yerli rakiplere, saldırgan yerli tedarikçilere ve talepkâr yerli müşterilere sahip olmanın faydalarını kullanırlar. Küresel rekabetin giderek arttığı günümüz dünyasında uluslar önemlerini kaybetmemişler tam tersine arttırmışlardır. Rekabetin temeli giderek bilginin yaratılmasına ve özümsemesine doğru kaydıka ulusun rolü artmıştır. Rekabet üstünlüğü son derece yerelleştirilmiş bir süreçte yaratılıp sürdürülmektedir. Ulusal değerler, kültür, ekonomik yapılar, kurumlar ve tarihsel farklılıkların hepsi rekabetin başarısına katkıda bulunmaktadır. Ülkelerdeki rekabet modellerinde çarpıcı farklılıklar mevcuttur, hiçbir ulus her sektörde hatta çoğu sektörde rekabet edemez ya da etmez. Uluslar belirli sektörlerdeki başarılarını ülkenin ileri dönük dinamik ve zorlayıcı bir ortama sahip olmasına borçludurlar. Şirketler baskı ve meydan okuma yoluyla dünyanın en iyi rakiplerine karşı üstünlük kazanabilirler. Porter Elmas Modeli'nde firma rekabet üstünlüğü yaratmada içsel ve dışsal yapıdaki tanımlamalara dikkat çeker (Porter, 1998b). Porter'ın bakış açısında yenileşim güçlü rekabet ve performansı başarmada firmaların içsel yapısında harekete geçer. Porter böylece yeniliği geniş anlamla yeni bir çehrede, yeni bir ürün tasarımı veya yeni üretim sürecinde somutlaşan sadece yeni teknolojiler dâhilinde değil, faaliyetlerin yeni yolları olarak tanımlar, örneğin yeni bir pazarlama anlayışı veya yeni bir süreç oluşumu (Porter, 1998a). Yenilik yöneticidir, şirketlerin tamamıyla yeni pazarlara girişini veya dikkatten kaçmış

pazar dilimi veya “niş”ini keşfetmesini sağlar. Ayrıca uluslararası liderliği başarmada sürekli yenilik firma stratejisinin bir parçasıdır (Porter, 2000).

Firma sadece sürekli ürün ve süreç geliştirerek rekabet üstünlüğünü koruyabilir (Porter, 1990). Her durumda bir rekabet üstünlüğü yaratmak demek, firmanın önceki üstünlüğünün kullanım dışı kalması demektir. Ölçek ekonomisinden doğan faydalar maliyetleri azaltır, ürün kalitesi ve müşteri doyumunda gelişmeler sağlanır. Rekabet üstünlüğünün oluşması Porter (1990)’a göre temel üretim faktörleri ile daha avantajlı üretim faktörlerini ayırt edebilmeye bağlıdır. Temel üretim faktörlerini fiziksel kaynaklar, toprak, iklim, yerleşim, vasıfsız ve yarı vasıflı işgücü, yatırım sermayesi, avantajlı üretim faktörlerini ise yüksek eğitilmiş işgücü, araştırma kurumları, ulaşım, haberleşme ve altyapı oluşturur.

Üretimin temel faktörleri sadece orta düzeydeki yatırımla potansiyel artışa ulaşabilir ve bu gibi faktörler Porter’ın ulusal rekabet üstünlüğünde önemlerini kaybederler. Bol olmaları nedeniyle kolay temin edilebilirlikleri, önem düzeylerini gittikçe azalttığından dikkate alınmamaktadırlar (Porter, 1990). Porter avantajlı üretim faktörlerinin güçlü rekabet üstünlüğü oluşumunda daha önemli olduğunu belirtir. Bu faktörler bol olmadıkları gibi, hem insan gücü hem de fiziksel kaynaklar olarak gelişimleri güçlü ve pahalı yatırımları gerektirir. Uluslar faktör yaratmada elverişli oldukları endüstrilerde başarılı olurlar. Her durumda rekabet üstünlüğü belirgin faktör dezavantajından doğar. Belirgin dezavantajları telafi etmek için yenilikçilik yapan firmalar yerel güçlerini kullanarak rekabet üstünlüğünü geliştirirler. Bu onlara uzun süre yüksek fiyatlar uygulama imkânı sağlar.

Porter (2010, s. 388) Hollanda kesme çiçek endüstrisini, belirgin faktör dezavantajının sonucunu gösteren bir örnek olarak kabul eder. Dünya çiçek sektöründe kesme çiçek ihracatının yüzde 65’ini yapan Hollanda, çiçek sektörünün en önemli üretim girdileri toprak ve iklim olduğu, denizden toprak kazanmak zorunda olduğu ve hava koşulları feci ölçüde sorunlu olduğu halde sektörün lideri olmuştur. Çünkü değer zincirinin her aşamasında yenilik yaparak, kaynak verimliliğini arttıran ve ülkenin doğal olumsuzluklarını dengeleyen teknolojiyi ve son derece uzmanlaşmış girdileri yaratmıştır. Örneğin, satış ve dağıtımda çiçek sektörü için özel olarak tasarlanmış beş açık arttırma merkezi bulunmaktadır. Çiçek arabaları açık arttırma salonuna, bilgisayar destekli yollar üzerinde otomatik olarak çekilmekte, satın alma süreci birkaç saniye sürmektedir. Alıcılar büyük bir gösteri salonunda oturmakta ve açık arttırma saatindeki fiyat ilk alıcı elektronik

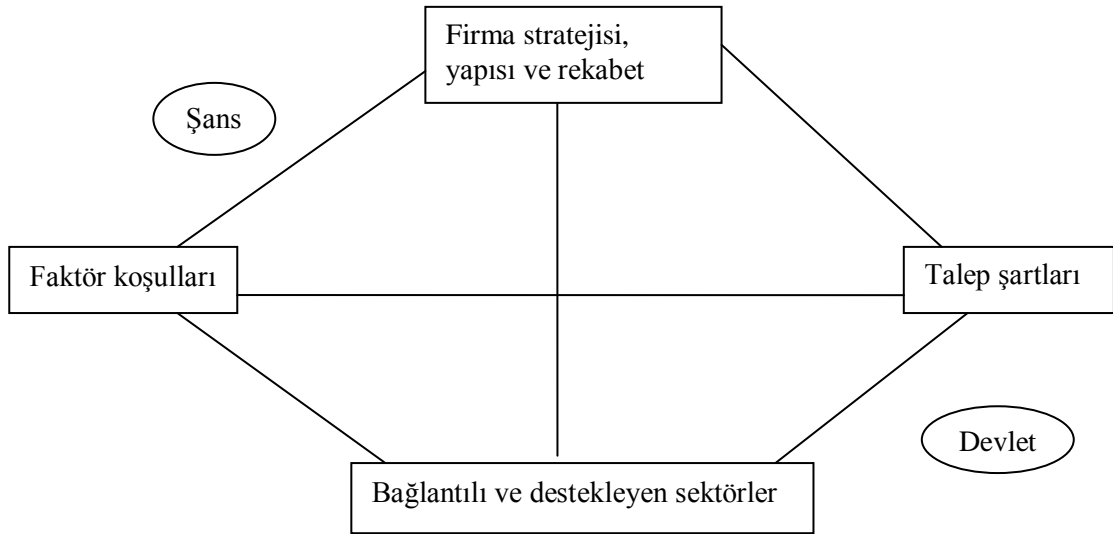
olarak işaret verinceye kadar düşmekte, bu alıcının kodunun yapılandırıldığı çiçek arabası şirketin sevkiyat ve nakliyat alanına gönderilmektedir. Çiçekler birkaç dakika içinde bir kamyonla yerel pazarlara ya da önceden soğutulmuş özel bir konteynerle en yakın havaalanına ulaştırılmaktadırlar. Gelişmiş havaalanları ve otoyol sistemleri başka bir yerde de bol miktarda bulunabilir. Ancak Hollanda'nın yenilikçi ve uzmanlaşmış altyapısı çok yüksek verimlilik sağladığından diğer ülkelerdeki yetiştiriciler de çiçekleri işlenmeleri, satılmaları ve yeniden ihraç edilmeleri için Hollanda'ya göndermektedir. Porter bu durumu rekabet üstünlüğüne örnek olarak göstermektedir. Ona göre temel girdilerdeki kıtlık, üstünlüğe dönüşmüştür. Toprak kolayca temin edilebilseydi ve iklim koşulları daha uygun olsaydı, Hollandalılar diğer ülkelerle aynı şekilde rekabet edecekti. Oysa yenilik yaparak yıl boyunca seracılık için ileri teknoloji ürünü bir sistem geliştirmek zorunda kaldılar. Hollandalılar yüksek kaynak verimliliği yaratan ve rekabet güçlerini destekleyen bu eşsiz ve uzman teknolojiyi sürekli olarak geliştirmektedirler. Hollanda'da yenileşim geniş doğalgaz avantajını kullanarak endüstrinin tazelik, kalite ve çeşitte farklılaşmasının önünü açmıştır (Batt, 2000, s. 45).

Porter (2010, s. 388) paradoks anlamda işgücü ve doğal kaynak bolluğu ya da çevresel baskı eksikliğinin bir ülke işletmelerinin doğal kaynaklarını verimsiz biçimde harcamasına yol açabildiğini ve daha düşük verimlilikte kullanılacak ucuz girdilere dayalı rekabetin daha yalıtılmış, daha az küresel bir ekonomide yeterli olabileceğini belirtmektedir. Ona göre günümüzde daha ucuz işgücüne ve hammaddeye sahip gelişmekte olan ülkeler de küresel ekonominin bir parçasıyken, eski strateji sürdürülemez.

Satılma arzusu daha güçlü ve daha çağdaş tüketicilerin olduğu ülkelerde firmalar rekabet üstünlüğü kazanırlar (Porter, 1990). Rekabet üstünlüğü firmaların kalite, görünüm ve hizmette daha yüksek standartlara ulaşmasını gerekli kılar. Temel ürünler genelde iç pazar ihtiyaçlarını karşılarken, farklı pazar bölümlendirmelerinin genişliği daha üst deneyimler kazandırarak yabancı pazarlara girişte kolaylık sağlar. Geniş iç pazarlar, ayrıca ölçek ekonomileri öğrenme, alternatif araştırma ve geliştirme ile rekabet üstünlüğüne öncülük ederler. Uluslararası rekabette yer alan tedarikçiler, kendi ülkelerinde üstünlüğü endüstrinin gidişatı içinde birkaç şekilde yaratırlar: Girdileri en uygun maliyetle, hızlı ve yeterli düzeyde teslim ederler, daha da önemlisi tedarikçiler ve müşteriler hızlı iletişim avantajı ile birbirlerine daha yakın olur ve karşılıklı fikir alışverişi ile hızlı ve düzenli bilgi akışı sağlarlar. Firmalar tedarikçilerinin teknik faaliyetlerini nüfuz altına alarak yenilikçiliğe hız kazandıran araştırma ve geliştirmelere yönelirler (Porter, 1990). Böylece

Porter, Elmas Modeli ile endüstriyel yapıda dört belirleyici tanımlamıştır. Bunlar: 1) Faktör koşulları, 2) Talep koşulları, 3) Bağlantılı ve destekleyen sektörler, 4) Firma stratejisi, yapısı ve rekabet. Porter, endüstri performansının özellikle endüstriyel çevredeki şartlara bağlı olduğunu vurgular. Bu dört belirleyicinin yanısıra, belirleyicilere nüfuz eden iki ilave değişken ise şans olayları ve devletin yasal yaptırımlarının etkileme gücüdür.

Bir endüstrinin verimliliğini arttırmak için, zaman geçtikçe endüstrideki belirleyiciler düzenli olarak geliştirilmeli ve düzeyleri yükseltilmelidir. Şekil 1.5’de yer alan ve bir endüstride zamanla verimliliği arttıran belirleyicilerle şekillenen Elmas (Karo), bir endüstrinin rekabet üstünlüğüne tek başına ve ortaklaşa etki eder. Diğer yandan bir belirleyicinin gücü, diğerlerinin gücüne bağlıdır. Ayrıca bir belirleyicideki üstünlükler diğer belirleyicilerdeki üstünlüklerin de derecesini yükseltebilir (Porter, 1990). Bu belirleyiciler, işletmelerin doğduğu ve rekabet etmeyi öğrendiği ulusal ortamı yaratırlar. Elmas’ın bütününde üstünlüğe sahip olmak şart değildir. Her durumda, daha çağdaş endüstrilerde, rekabet üstünlüğü kendi kendini güçlendiren şartları yaratan farklı belirleyicilerdeki avantajların birleşmesi ile sonuçlanır. Bunun sebebi ise çağdaş endüstrilerde rekabet üstünlüğünün aslında gelişmenin ve yeniliğin derecesine bağlı olmasıdır.



Şekil 1.5 Ulusal Üstünlüğün Belirleyicileri

Kaynak: Porter, 1990

Faktör şartları, evsahibi ülkedeki üretim faktörleri olup işgücü, malzeme, bilgi, sermaye kaynakları ve altyapıyı kapsar (Porter, 1990). İnsan kaynakları vasıflı işgücünü, maddi kaynakları, hammadde imkânını; bilgi kaynakları, eğitim düzeyi ve araştırmanın kalitesini; sermaye kaynakları, varlıkları ve sosyal sermayeyi (bilgi iletişim ağı), altyapı

hem fiziki hem de yasal altyapı düzenlemeleri olarak lojistik, nakliyat, haberleşme, okul sistemi, su ve güç kaynakları ile devlet politika ve programları gibi temel toplumsal ihtiyaçları karşılayan olanak ve hizmetleri kapsar. Porter, uzmanlaşmanın ve gelişmiş girdi faktörlerinin (vasıflı insan kaynakları veya bilimsel ve teknolojik altyapı), bilgi-yoğun endüstrilerde rekabet üstünlüğüne liderlik ettiğini ileri sürer. Bu üretim faktörleri kıttır, pahalıdır ve yabancı rakiplerin bu genelleşmiş ve/veya temel faktörleri taklit etmeleri daha zordur. Temel faktörlerdeki belirgin olumsuzluklar bir işletmeyi yenilik yapmaya ve gelişmeye teşvik edebilmektedir. Durağan bir rekabet modelindeki bir olumsuzluk, dinamik bir modelde üstünlüğe dönüşebilir. Bol ve ucuz hammadde kaynağı ve bol işgücü olduğunda, firmalar kendilerini zorlamaksızın bu üstünlüklerle yetinir ve yenilik yapmaksızın mevcut koşulları kullanırlar. Ancak firmalar yüksek toprak maliyeti, işgücü kıtlığı ya da yerel hammadde yokluğu gibi belirgin bir olumsuzlukla karşılaştıklarında rekabet etmek için yenilik yapmak ve gelişmek zorunda kalırlar.

Porter'a göre ülke temelindeki talep şartları üç mekanik yolla endüstri rekabetçiliğine etki eder. İlki, belirli bir pazar dilimi ülkede başka bir yerden daha büyük ve daha önemli olduğunda, endüstri üstünlüğe sahip olacaktır. İkincisi, ülke temelinde çağdaş ve talepkar alıcılar yüksek standartları karşılamaları, yenilik yapmaları ve daha avantajlı pazar dilimlerine terfi etmeleri hususunda firmalara baskı yaparlar. Üçüncüsü, yerel alıcıların talepleri başka ülkelerdeki müşterilerin ihtiyaçlarını öngörebilmeli, hatta şekillendirebilmelidir. Porter, üç şartı karşılayan büyük bir yurtiçi pazarın uluslararası rekabetçiliği yüksek düzeyde destekleyeceğini ileri sürmektedir.

Ulusal üstünlüğün üçüncü belirleyicisi, ülkede uluslararası ölçekte rekabetçi olan bağlantılı ve destekleyen sektörlerin varlığıdır. Uluslararası ölçekte rekabetçi olan yerli tedarikçiler satışa dönük sektörlerde çeşitli yollarla üstünlük yaratırlar. Öncelikle en etkin maliyette girdileri erken, hızlı ve bazen öncelikli bir şekilde teslim ederler (Porter, 1990). Bölgesel tedarikçiler firmalara yeni süreçler ve teknolojilerin inşasında yardımcı olurlar. Küme katılımcıları kendi yeterliliklerini tanıyıp, onları harekete geçirdiklerinde, verimlilik artışı sözkonusu olacaktır. Bir ülkede/bölgede bağlantılı ve destekleyen sektörlerin gücü, endüstrilerde dikey ve yatay bağlantıları sağlar, içsel değişim ve enformasyon akışını kolaylaştırır. Bağlantılı ve destekleyen sektörlerle ilgili değer zincirindeki enformasyon akışı ve teknik alışveriş, yenileşim ve iyileştirmeyi hızlandırır.

Porter (1990), coğrafi açıdan yakın konumlanmış güçlü rakiplerin rekabetçi ürünler, kalite geliştirme ve stratejik farklılıklar sunmada, her bir firma üzerinde daimi bir baskı ile

sonuçlanan yapıcı rolüne dikkat çeker. Rekabet ne kadar yerelleşirse, o kadar yoğunlaşır, ne kadar yoğunlaşırsa da o kadar iyidir. Elmastaki tüm noktalar arasında en önemlisi iç rekabettir. İç rekabet şirketler üzerinde yenilik yapma ve iyileştirme baskısı oluşturur, yerel rakipler birbirlerini daha düşük maliyete iter, kaliteyi ve hizmeti geliştirir, yeni ürünler ile süreçler yaratırlar. Yerel rakiplerden birinin başarısı diğerlerine ilerlemenin mümkün olduğunu gösterir ve sektöre yeni rakipler çeker. Firmalar genelde yabancı rakiplerin başarısını “adil olmayan” üstünlüklere bağlarlar. Yerel rakipler sözkonusu olduğunda ise hiçbir bahane yoktur. İç rekabetin bir diğer faydası da rekabet üstünlüğü kaynaklarının sürekli geliştirilmesi için baskı yapmasıdır. Yerli rakiplerin varlığı otomatik olarak sadece belirli bir ülkede bulunmanın kazandırdığı faktör maliyetleri, iç pazar erişimi ya da tercihi veya pazara ithalat yapan yabancı rakiplerin maliyetleri gibi üstünlükleri yok eder. Firmalar bunların ötesine geçmek zorunda kalır ve sonuç olarak daha sürdürülebilir üstünlükler elde ederler. Dahası, yerel iş hacmi için rekabet eden rakipler birbirlerini devlet desteği alma konusunda dürüst olmaya zorlarlar. Bu durumda şirketlerin devlet sözleşmelerinin uyuşturucu etkisine ya da sinsi bir sektör korumacılığına bağlanma ihtimalleri daha düşüktür. Bunun yerine, sektör yabancı piyasalara açılımda yardımın yanı sıra, yoğunlaşmış eğitim kurumları ya da diğer uzmanlaşmış faktörlere yatırımlar gibi, daha yapıcı devlet desteği yöntemleri arayacak ve kullanacaktır. Ne tuhaftır ki, yerel şirketleri küresel pazarlar aramaya zorlayan ve oralarda başarılı olacak şekilde güçlenmelerini sağlayan da yine sert yerel rekabettir. Özellikle ölçek ekonomileri sözkonusu olduğunda yerel rakipler birbirlerini daha büyük verimlilik ve daha yüksek üretkenlik elde etmek için yabancı pazarlara açılmaya zorlarlar. Üstelik acımasız yerel rekabetin sınıdığı daha güçlü işletmeler yurtdışında kazanacak donanıma erişmiştir.

Çalışmaya ve becerileri geliştirmeye yönelik bireysel istek de rekabet üstünlüğü açısından önemlidir (Porter, 1990). Üstün yetenek, her ülkede kıt bir kaynaktır. Organizasyonlar sıklıkla kemikleşmiş bir çevrenin girişimci bir davranışı kabullenişinde karşılaştıkları direnişleri yönetirler. Firmalar rekabet üstünlüğünü sürdürmek için sürekli yeteneklerini geliştirmelidirler. Üstün yetenek her ülkede kıt bir kaynaktır. Bir ülkenin başarısı büyük ölçüde yetenekli insanların seçtiği eğitim türüne, çalışmayı tercih ettiği yerlere, gösterdiği bağlılığa ve harcadığı çabaya bağlıdır. Bir ülkenin kurumlarının ve değerlerinin bireyleri ve şirketleri için koyduğu hedefler ve belirli sektörlerle atfettiği itibar, sermaye ve insan kaynağı akışını yönlendirir, bu da belirli sektörlerin rekabet performansını etkiler. Ülkeler, insanların hayran ya da bağımlı olduğu faaliyetlerde, yani ulusal kahramanların doğduğu faaliyetlerde rekabetçi olma eğilimi gösterirler.

Bir sistem olarak Elmas'taki bu dört özelliğin herbiri, Ulusal Üstünlük Elmas'ında bir noktayı tanımlar (Porter, 1990). Her noktanın etkisi çoğunlukla diğerlerinin durumuna bağlıdır. Örneğin insan kaynaklarının kalitesi şirketlerin alıcı ihtiyaçlarını karşılmasına olanak tanımadığı sürece, tecrübeli alıcılar gelişmiş ürünlere dönüşmeyecektir. Rekabet sert olmadığı ve şirket hedefleri sürekli yatırımı desteklemediği sürece, tecrübeli alıcılar gelişmiş ürünlere dönüşmeyecektir, üretim faktörlerindeki olumsuzluklar yeniliği teşvik etmeyecektir. Sert bir yerel rekabet, özellikle de rakipler bir şehir ya da bölgede konumlanmışsa, özgün uzmanlaşmış faktör havuzlarının gelişimini teşvik eder. Yerel rekabet aynı zamanda ilgili ve destekleyici sektörlerin oluşumunu da teşvik eder. Elmas rekabetçi sektör kümelenmelerini teşvik eden bir ortam yaratır. Rekabetçi sektörler ekonomide gelişigüzel yayılmazlar; genelde dikey (alıcı-satıcı) ya da yatay (genel müşteri, teknoloji, kanallar) ilişkilerle birbirlerine bağlanırlar. Kümelenmeler de genelde fiziksel olarak yayılmaz, coğrafi olarak yoğunlaşma eğilimi gösterirler (Porter, 2010, s. 230). Ayrıca bilgili girişimcilerin Porter'ın belirleyicilerinin en üst seviyede olduğu endüstrilerde fırsatlarla karşılaşma şansı daha yüksektir.

Devletin esas rolü, katalizörlük ve zorlayıcılıktır (Porter, 1990). Bu süreç özünde tatsız ve zor olsa da şirketleri hedeflerini yükseltmeye ve rekabet performansını daha yüksek seviyelere çıkarmaya cesaretlendirmesi, hatta itmesi gerekir. Devletlerin ulusal rekabetçilikte doğru destekleyici rolü oynarken benimsemesi gereken bazı basit temel ilkeler vardır. Değişimi teşvik etmek, yerel rekabeti desteklemek, yenileşimi özendirmek gibi. Şans faktörü ise bir ulusun imkânlarıyla ortamı etkileme gücünün düşük olduğu ve dışarıdaki firmaların (çoğunlukla da ulusal devletlerin) etkileme gücü yüksek olduğunda devreye girer (Porter, 1990-1998, s. 124-125). Rekabet üstünlüğündeki etkisi önemli olan bazı örnekleri: İcatlar, ana teknolojideki kesintiler (örneğin: biyoteknoloji, mikroelektronikler), petrol krizi gibi sebeplerle girdi maliyetindeki düzensizlikler, dünya finansal pazarları ve yabancı kur oranlarındaki belirgin değişiklikler, dünya veya bölgesel taleplerdeki fazlalık, yabancı devletlerin politik kararları ve savaşlar gibi. Şans olayları önemlidir, çünkü rekabetçi pozisyonun değişimine öncülük eden kesintileri yaratır. Şans olayları eski rakiplerin avantajlarını geçersiz kılarak yeni ve farklı koşulları yönetecek rekabet üstünlüğünün oluşumu ile eskilerin yerini alabilecek yeni ulusal firmaların potansiyelini hazırlarlar. Şans olaylarında ulusal vasıflar ön plana çıkar, çünkü etkin Elmas'ı olan ulus şansın getirdiği fırsatlardan istifade eder, avantajdan doğan kaynakları yapılandırır ve firmalar bu kaynakları ele geçirmek için daha atılgan davranırlar.

Hack & Heijbroek (1992) ve Haccou (2010) Porter'in kavramlarını tarım endüstrisinde tam anlamıyla kullanmışlardır. Bununla birlikte endüstriler ve uluslar arasındaki farklı yapılar teorinin genel kuralları ile tam anlamıyla uyum sağlamamaktadır. Örneğin çiçek endüstrisinde gelişmekte olan ülkeler teknoloji ve yenilikte dışa bağımlı olmalarına rağmen faktör avantajlarındaki üstün koşulları onlara rekabet üstünlüğünü kazandırmıştır ve bu ülkeler üretimin her safhasında yenileşim yapmamakta, güçlü iç rekabetten ziyade sürekli artan yurtdışı talebinden dolayı küresel pazarlara kitle üretim ile üstünlük sağlamaktadırlar. Bu örnekler çoğaltılabilir, ancak Elmas Modeli'nin serbest piyasa koşullarını çok iyi tarif ettiği hususu da bir gerçektir. Küreselleşmenin tüm ülkeleri etkisi altına aldığı günümüzde acımasız rekabet koşulları ülkelerin ölçek ekonomilerini şekillendirmekte ve aynen Porter'in tarif ettiği gibi uzmanlaşma ile ortaya çıkan niş pazarlar rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Elmas Modeli'nin zengin ve net anlatımının yanı sıra eksik yanları epeyce eleştiri almıştır. Modelin içeriğine yönelik eleştiriler özellikle kesme çiçek sektörünü temel aldığından, eleştirilere kısmen yer verilmesi bu araştırmaya katkı sağlayıcı olacaktır.

Wijnands (2005, s. 19) rekabet belirleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin nasıl ölçüleceği hususunun net olmadığını belirtmektedir. Wijnands'a göre Porter gerçek anlamda uluslar ve endüstrileri Yapı-Eylem-Performans (SCP) modeline göre mukayese etmiştir. Davies ve Ellis (2000, s. 1190) "Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for the final judgement" makalesinde Porter'in (1990) teorisinde sunduğu analizleri alan yazının ışığında ve Amerika örneğinin dışında yeniden değerlendirmiştir. Davies ve Ellis'in "CAN" için ilk eleştirisi "muhteşem zengin fakat korkunç biçimde inatçı" iken (Grant, 1991, s. 542-553), eleştirilerini "korkunç biçimde zengin fakat muhteşem yanlış" ifadesi ile bitirmişlerdir. Tavoletti ve Velde (2008) ise "Cutting Porter's Last Diamond: Competitive and Comparative (Dis)advantages in the Dutch Flower Cluster" makalesinde, Hollanda çiçek kümesinin analizini, geleceğe yönelik fırsatlar ile tehditlerin yorumunu yapmışlardır. Bu eleştirileri Elmas Modeli'nin anlatımına eklemek, alan yazındaki yorumları bu araştırmada aydınlatmak açısından önemlidir.

Porter'in Elmas Modeli'nin içeriğindeki başarısızlıklar şu hususlara dayandırılmıştır:

- Özel sektörün sadece kar amaçlı faaliyetlere odaklı olması nedeniyle üretici ve tüketicileri zararlı piyasa rekabetine karşı koruma amaçlı olarak devlet piyasada müdahil taraf olarak yer almalıdır, devletin pozisyonu bu yüzden önemlidir (van den Bosch ve de Man, 1994 aktaran Batt, 2000, s. 46-47). Ancak devletler rekabetçi endüstrileri

yaratamazlar ve piyasa yapılandırma her zaman başarısız olmuşlardır (Kohls ve Uhl, 1990 aktaran Batt, 2000).

- Mukayeseli üstünlükler (Warr, 1994, s. 2) teoremi üretilmesi, ihraç ve ithal edilmesi gereken ürünleri ve kaynakların en üst düzeyde kullanımını izah etmektedir. Ayrıca yurtiçi endüstri ticaretinin izahını da yapar. Davies ve Ellis (2000, s. 1199) Porter'ın rekabet üstünlüğü modelinin mukayeseli üstünlükler alanındaki muazzam bir teorik birikimin hatalı bir popülerleştirme girişimi olduğunu belirtmektedirler. Porter'ın çalışması benzer faktörlere sahip uluslar arasındaki ulusal endüstrilerin ticaretine yönelik bir açıklama içermemektedir.
- Tavoletti ve Velde (2008, s. 303-316) Porter'ın rekabet üstünlüğüne örnek gösterdiği Hollanda kesme çiçek endüstrisini insan zekâsı, yenileşim, lojistik altyapı ve teknoloji temelinde sağlanan bir mukayeseli üstünlük olarak görürler. Elmasın temel kuralı olan mukayeseli ve rekabetçi üstünlükler arasındaki açık ve keskin ayırım tartışmalı olup, mukayeseli üstünlükler ucuz işgücü ve iklimdir. Elmas Modeli'ni bütünleştiren rekabet üstünlükleri (Porter, 1990, s. 78) standart ekonomi teorisine göre üretim faktörleri olan emek, toprak, doğal kaynaklar, sermaye, altyapı ve ticaret akışı belirleyecektir.
- Tavoletti ve Velde (2008, s. 303-309) uluslararası piyasalardaki son gelişmelerin Hollanda'nın rekabetçiliği ve çevresel gücü hakkında sorgulamalar getirdiğini, Hollanda çiçek kümesinin bugün gelişmekte olan ülkelerin ucuz işgücü, elverişli iklim ve uzak mesafe dağıtımında artan kabiliyetleri ile rekabetini sürdüremeyeceği, küçük ve orta ölçekteki aile işletmeleri ve seralardan oluşan Hollanda kümesinin küresel piyasalardaki yerini kaybetme sıkıntısında olduğunu belirtmektedirler. Tavoletti ve Velde, Porter'ın önemsiz gördüğü ucuz ve bol faktör koşullarına sahip kesme çiçek üreticisi gelişmekte olan ülkelerin küresel piyasalarda ileri teknoloji ve bilgi yoğunluğuna sahip olan Hollanda'yı zorladığını vurgulamaktadırlar. Mukayeseli üstünlüğe sahip ülkeler yükselişe geçmişlerdir.
- Ulusların rekabet üstünlüğünü açıklarken ulusal kültürü dikkate almayan Porter'ı O'Shaughnessy (1997) örf, tarih ve siyaset içeriğini dikkate almaya davet etmektedir (aktaran Davies ve Ellis, 2000, 1204).
- Hollanda'nın Westland bölgesindeki yoğun kesme çiçek ticareti kooperatif ve mezatların başarısıdır. Dışa açık bu bölgenin yerel kültürü birlikte öğrenme kabiliyetini kendi bünyesinde oluşturduğundan, Porter'ın dışsal güç vurgulamasının tam tersine kaynak temelli bakışa ve son küme alan yazınına çok yakındır (Tavoletti ve Velde, 2008, s. 317). Hollanda'nın ileri teknoloji egemenliği çökmeye başladığından Westland bölgesindeki

büyük firmalar kooperatif mezarlarını terketmektedirler. Dışa dönük yenileşim kültürü ise hızla yok olmaktadır. Sonuçta müşterek öğrenmenin kayboluşu Porter'ın kalan son Elmas'larından biri olan Westland kümesinin iflasına öncülük edebilecektir.

- Bütün güçlü Elmaslar'ın hakikatte elverişli faktör şartlarından çıkacağı tezini savunan mukayeseli üstünlükler paradigması Porter'ın rekabet üstünlüğü kuramına karşıt tezdır. Kendi ülkelerinden ayrılarak daha iyi mukayeseli üstünlükleri olan ülkelere taşınan firmalar mukayeseli ve rekabetçi üstünlükleri birleştirirler, çünkü rekabet üstünlükleri sadece ülke temelinde yer almaz (Martin ve Sunley 2003), dışsal baskıların Elmas'ı ayrıca ve çoğunlukla kişilerin bilgi ve becerilerinde yerleşiktir (Aktouf vd, 2005, s. 189).
- Porter (1990) büyük ve gelişmiş bölgesel pazarın bir üstünlük olduğunu belirtirken, Batt (2000, s. 41) çiçek ihraç endüstrisinde güçlü ihraç kültürü birikiminin daha önemli olduğunu belirtir. Batt'a (2000, s. 41) göre yüksek miktar yabancı yatırımlarla belirginleşen çiçek ihracatçısı ülkelerden dolayı, Rugman'ın (1992) çift Elmas yaklaşımına yönelmenin, çiçek ihracatçısı ülkelerin uluslararası rekabetçiliğini incelemek açısından daha uygundur.

Bütün bu eleştiriler bir yana, Porter'ın rekabetçilik modeli, bir endüstri ve çevresinin analizine uygundur (Wijnands, 2005, s. 84). Gelecekteki gelişmeleri izahdaki zayıflığına rağmen gelecekteki gelişmeleri belirleyen anahtar başarı faktörlerini türetme gücüne sahiptir. Böyle bir modeli gerçek yaşam şartlarına uygulamak mümkündür çünkü rekabet üstünlüğünü başaran firmaları belirlemek kolaydır ve ilgili stratejik hedeflerin seçilmesi oldukça basit bir süreçtir (Ormanidhi ve Siringa, 2008, s. 62). Modelin temel kavramları açık ve nettir. Bir firmaya rekabet üstünlüğü sağlamada başarısızlığa düştüğünde nasıl kazanabileceğini ve nasıl daha iyi uygulayabileceğini gösterir. Rekabet üstünlüğü kavramı, kuramcılar, uygulayıcılar ve izleyiciler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir, çünkü daha düşük maliyetin ve farklılaştırmanın (en azından kalitenin şartları) anlamları doğrudan belirtilmiştir. Araştırmacılar ve profesyoneller teorik kavramları anlaşılabilir ve uygulanabilir şartlara adapte etmede ve yorumlamada, orijinal yapıda değerlilik gösteren şeffaflık sağlayan bir modelle bağlantı kurmaya ihtiyaç duyarlar. Porter (1980 ve 1990-1998) modeliyle firma ve endüstrinin biçimlenmesine değer katabilecek genel şartları sunmuştur. Ayrıca model, rekabet stratejilerini oluşturan temel unsurlar açısından oldukça sadedir.

1.3.4.3 KümelenmeModeli

Kümelenme, birbiriyle bağlantılı firma ve kurumlardan oluşan ve bütünü parçalarından daha büyük olan bir sistemdir. Kümelenmeler, Elmas'ın bir yüzünü (bağlantılı

ve destekleyici sektörleri) oluştururlar (Porter 2010, s. 259); rekabette önemlidirler; bu da, şirketler, devletler, üniversiteler ve bir ekonomideki diğer kurumlar açısından önemli sonuçlar yaratır (Porter 2010, s. 316). Genel küme kavramı, rekabet üstünlüğünün güçlü bir şekilde konumlanmasına ve işletmeler arasındaki içsel bağlantının derecesine bağlıdır (Porter, 1998). Rosenfeld'in (1997) değindiği üzere, ilgili işletmelerin coğrafi olarak kümelenmesi ve bağımsızlaşması etkin performans kurumlarının varoluşunu sağlar (Todorova ve Ilieva, 2011, s. 13). Bugünkü dünya ekonomik haritası kümelerin egemenliği altındadır (Porter 1998, s. 78).

Müşterilere, tedarikçilere ve rakiplere yakınlık, uzmanlaşmış kaynakların ve teknolojik avantajların varlığı, bilgi akışı, kümedeki üyeler arasındaki iletişim ve güven kümelerin ve bölgesel refahın anahtar elemanlarıdır (Todorova ve Ilieva, 2011, s. 15). Küme katılımcıları coğrafi yakınlıktan yararlanırlar, aynı zamanda rekabet eder ve işbirliği yaparlar. Kümedeki işletmeler, yalnız olanlara göre daha verimli ve yenilikçi olurlar (Ketels, 2004), çünkü kümeler yenilik için uygun bir ortam sağlarlar (The European Cluster Memorandum 2007). Kümeler fiziksel altyapı, azalan içsel-faaliyet maliyetleri, uzmanlaşmış işgücü varlığı gibi bir dizi avantajdan fayda sağlarlar (Spencer, 2010). Ayrıca yeniden yatırım kabiliyetine, ürün odaklı teknolojik bilgiye, farklılaştırma ve gelişmeye (Storper, 1992), bilginin güncelliğine, vasıflı işgücü hareketine ve bilgi iletişim ağına özel dikkat gösterilir (Porter, 1998).

Rekabet ve işbirliği birlikte kümeyi tam potansiyele ulaştırırken dinamik ilerleme için yoğun rekabet gereklidir (The European Cluster Observatory, 2010). Bu rekabet genel birliktelik, güven ve küme içindeki iletişime bir engel değildir (Rosenfeld, 1997). Bilgi özgürce herkese akar ve birlikte çalışmaya yardım eder (Porter, 1998). Çok sayıda rakibin ve güçlü teşviklerin varlığı kümeler arası rekabetin şiddetini artırır. Çeşitli alanlarda kurulan işbirliği genelde dikeydir; ilgili sektörleri içerir (Porter 2010, s. 270). Küme kapsamlı olarak büyür ve yeni üyeler çeker, büyüme, ilerleme ve yenileşim (yeni fikirlerin akışı) gelişir (Rosenfeld, 1997). Böylece kümeler daha çekici ve belirgin olurlar.

1.3.4.4 Malerba'nın Sektörel Yenilik ve Üretim Sistemi

Malerba, (2002, s. 250-252) alan yazındaki evrim teorisi ve yenilik sistemine dayandırarak, sektörel yenilik sistemini beş yapı taşı ile izah eder. Bu beş yapı taşı (Sectoral System of Innovation and Production- SSIP) üretim ve sektörel yenilik sistemini belirler:

1. Bilgi temelli öğrenme süreçleri: Yeniliğin bilgi ve öğrenme süreçleri ile çok güçlü bağları vardır. Bilgi sektörüne göre üçe ayrılır: Fırsat, erişilebilirlik ve birikim. Fırsat, sektörde yenilikçilikten sorumlu aktörleri etkiler. Erişilebilirlik firmaları dışı açan bilgiyi elde etme fırsatıdır ve bilgi/egitim kurumlarının varlığına, kapsama gücüne ve rakiplerin ürünlerini ve süreçlerini kopyalamaya bağlıdır. Bilginin birikimi ise mevcut bilgiye bağımlı olan yeni bilgiyi ortaya çıkartan derecedir. Bu, yeni firmaların bilgi ve teknolojilerde mevcutları yakalamak üzere yatırım yapmaları gerektiğinde giriş engeli olarak ortaya çıkabilir.

2. Temel teknolojiler, girdiler ve talebin anahtar bağlantıları ve dinamik tamamlayıcılıklar: Firmaların sektörel sistem içindeki örgüt ve eylemlerine geniş düzeyde nüfuz eder. Heterojen firmalardan benzer teknoloji uygulayanlar, benzer taleple yüzleşen ve benzer üretim faaliyetlerini üstlenenler benzer öğrenme modelleri, örgüt biçimleri ve davranışları geliştirirler. Burada sözkonusu olan talep, daha kaliteli ürünlere yönelik olan taleptir. Bu yapı taşı özellikle teknolojik bağımlılıklar dinamik tamamlayıcılıklara ihtiyaç duyduğunda, yenileşimi harekete geçirir. Sektörel sistem sadece yeni teknolojilerden fayda sağlayabildiğinde, eğer yenilik bu yeni teknolojileri mevcutlardan biri ile bütünleştirmeye muktedir ise, dinamik tamamlayıcılıklar mevcuttur.

3. Firmalar ve firma dışı örgütler arasındaki etkileşimin yapısı ve modeli (araştırma kurumları ve üniversiteler): Etkileşimi şekillendiren bilgi ve yeterlilikler heterojendirler. Yeteneklerin bilgi temeliyle sonuçlanan yeterlilikleri yeniliğe öncülük eder.

4. Kurumlar: Firmaların eylem ve etkileşimdeki yolla nüfuz etmesidir. Bunlar, genelleşmiş alışkanlıklar, yasalar, standartlar, kurallar ve süregelen uygulamalar olup resmi ve gayriresmi kurumların ikisini de kapsamına alırlar.

5. Çeşitlilik ve seçimini ortaya çıkaran süreçler: Çeşitlilik kurumlarda, firmalarda, teknolojilerde, ürünler veya stratejiler ve davranış şartlarında olabilir. Bu unsurlardan herhangi birindeki çeşitlenmenin yenilik için fırsatlar yaratması temel kavramdır. Özellikle yeni aktörlerin yaratılması önemlidir, çünkü onlar yenilik sürecini besleyen yeni bilgiyi üretirler. Seçim mekanizmaları sonuçta heterojenliği azaltır, süreklilik kazanacak ürünleri, teknolojileri ve firmaları belirler.

1.3.4.5 Malerba ve Porter'ın Görüşlerinin Birleşmesi

Yenilik ve üretimi yönlendiren belirleyiciler olarak Malerba yaklaşımı ve Porter'ın Elmas'ındaki belirleyicilere bakıldığında, Malerba'nın sektörel sistemler üzerinde durduğu, Porter'ın ise endüstrileri dikkate aldığı görülür. İlk olarak Porter bilgi

kaynaklarının yenilik yöntemini beslemedeki önemini kabul eder, her durumda Porter özellikle bu kaynakların değişmeyen kalitesine odaklanırken, Malerba bu kaynakların nasıl temin edileceğine yönelik yöntem çeşitliliği ile ilgilenir. İkincisi, Malerba Porter'ın talep koşullarını, talebin firmalara sağladığı fayda ve örgütlenmeye nasıl tesir ettiğini anlamak için kullanır. Malerba ayrıca teknolojiye, teknolojik bağımlılıklara ve onların yeniliğe nasıl öncülük ettiğine önem verir. Porter ise bu teknolojilerle doğrudan ilgilenir; faktör bolluğunun pekçok endüstride teknoloji ve becerileri etkin, yeterli düzeyde süreçleştirmekten daha az önemli olduğunu belirtir ve faktör şartlarının kalitelerinin yeni teknoloji oluşumlarına nasıl tesir ettiği hususu ile daha fazla ilgilenir. Üçüncü olarak her iki yazar da, modellerinde etkileşime önem verirler. Porter'a göre başarıyı etkileyen potansiyel daha çok bağlantılı ve destekleyici sektörler veya talep gibi aktörlerin durağan kalitelerine bağlıdır. Bu belirleyicilerin daha yüksek kalite düzeyi demek, daha fazla etkileşim demektir. Malerba ise gerçekleşen etkileşimi tartışır. Dördüncüsü, her iki yazar da resmi ve gayriresmi kurumların önemini belirtir. Porter'ın resmi kurumları özellikle devlettir ve gayriresmi kurumları (otoriteye yönelik tutumlar ve etkileşimin kişilerarası örnekleri) firma stratejisi, yapısı ve rekabete yöneliktir.

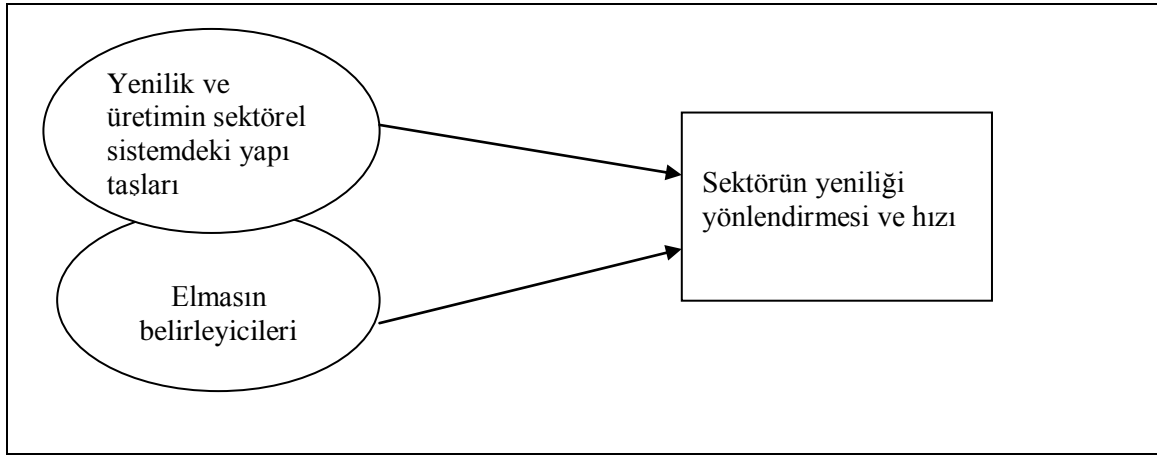
Sonuç olarak, Porter, çeşitlilik ve seçim ortaya çıkaran süreçlerde daha katıdır ancak endüstri/sektöre yeni bilginin getirdiği yeni iş sahaları hususunda Malerba ile mutabıktır. Her durumda şans faktörü (teknolojik devamsızlıklar veya finansal kriz), sermayenin varlığı ve kullanılabilirliği, fiziksel kaynaklar ve altyapıda çeşitlilik veya seçimi ortaya çıkaran kaynaklardır. Porter ise bu hususu daha statik yorumlar. Tablo 1.20 bu anlatımların özetini sunmaktadır.

Tablo 1.20 Porter ve Malerba Arasındaki Uygunluk ve Tamamlayıcılık

Malerba (2002)	Porter (1998)
Bilgi ve öğrenme süreçleri	Uygunluk: Yüksek kalitedeki bilgi kaynaklarının önemi Tamamlayıcılık: Porter bu kaynakların mevcudiyeti üzerine odaklanmıştır, Malerba'ya göre ilişkili süreçlerdir.
Temel teknolojiler, girdiler ve talep ile temel bağlantıları ve dinamik tamamlayıcılıklar	Uygunluk: Talep koşullarının önemi Tamamlayıcılık: Malerba ayrıca temel teknolojileri ve dinamik tamamlayıcıları da dikkate alır.
Heterojen (çoktürel) kurumlar ve kurumdışı organizasyonlar arasındaki davranış etkileşimlerinin modeli ve yapısı	Uygunluk: Davranış etkileşimlerinin önemi Tamamlayıcılık: Porter potansiyel davranış etkileşimlerini öngörürken; Malerba varolan davranış etkileşimini inceler.
Kurumlar	Uygunluk: Resmi ve gayriresmi kurumların önemi
Çeşitlilik ve seçim ortaya çıkaran süreçler	Tamamlayıcılık: Porter bu elemanı tanımlamaz

Kaynak: Haccou, 2010, s. 11

Birbiri ile örtüşen bu iki görüş, bazı hususlarda birbirini tamamlar. Tablo 1.20 temelde Porter'ın (1998) Elmas'taki belirleyicilerin durağan niteliğine odaklanmış olduğunu açıklamaktadır. Porter'ın Elmas'ındaki görüş bu yüzden endüstrinin yeniliğe yönelmesine tesir eden elemanların tanımlanmasında kullanışlıdır. Aksine Malerba (2002), sektörün performansı için önemli olan süreçleri benimser. Malerba sektörel sistemlerin performansını belirlemede daha içsel odaklıdır, Porter ise özellikle bir endüstrinin çevresiyle ilgilenir. Porter'daki çevre Malerba'da sistemin içeriğidir. Porter endüstriyi çevresinden ayrı tutarken, Malerba ilgili endüstri ve hizmetler arasındaki bağımsızlıkların ve bağımlılıkların hep birlikte sektörel sistemin sınırları içinde şekillendiğini kabul eder. Bu Şekil 1.7'nin kavramsal modelinde gösterilmiştir (Haccou, 2010, s. 12).








Şekil 1.6 Bütünleştirici Model

Kaynak: Haccou, 2010, s. 12

Her iki modelin bütünleşmesi sektörel yenileşime ve hızına tesir eden belirleyicilerin daha bütünleşmiş bir görüntüsünü ortaya çıkarır. Belirtilen sektör deyimi birbiriyle ilişkili endüstrilerin bütününden ibarettir. Bütünleştirici modelin yeniliğe yönelimi etkileme düzeyi Tablo 1.21'de tanımlanmıştır. Tabloda yer alan (-) işareti yenilik yönelimine olumsuz etkiyi, (+) işareti ise olumlu durumu göstermektedir. Tablo 1.21 şu hususları açıklığa kavuşturmaktadır:

- Dışsal bilginin ulaşılabilirliği süreç yeniliğini olumlu, pazarlama yeniliğini olumsuz etkiler.
- İçsel faaliyetin yapısı ve biçimleri sektörün pazarlama yeniliğiyle ilişki kurmada niçin problemleri olduğunu açıklığa kavuşturur. Alan yazın her durumda perakendecilikte pazarlama yeniliğinin belirgin bir kar artışıyla sonuçlandığını belirtir. Tam tersine teknoloji tedarikçileri, çiçek tür ve çeşit yetiştiricileri için kar yoktur, onlar ürün ve süreç yeniliğinin gelişmesinde bütünleşirler.

Tablo 1.21 Bütünleştirici Modelin Yenilik Yönelimine Etkisi

<p>Ürün Yeniliği :  +</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi ve öğrenme süreçleri (fırsatın kaynakları) • İçsel faaliyetlerin yapısı ve biçimleri • Çeşitlilik ve seçim ortaya çıkaran süreçler 	<p>Süreç yeniliği:  +</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi ve öğrenme süreçleri (İçsel ve dışsal bilgi, fırsat kaynakları, bilginin birikimi) • Temel teknolojiler • İçsel faaliyetlerin yapısı ve biçimi • Çeşitlilik ve seçim ortaya çıkaran süreçler
<p>Pazarlama Yeniliği:</p> <p>+ </p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi ve öğrenme süreçleri(Bilginin içsel ulaşılabilirliği) <p>- </p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi ve öğrenme süreçleri (Bilginin dışsal ulaşılabilirliği, fırsatın kaynakları, bilgi birikimi) • İçsel faaliyet yapısı ve biçimi • Çeşitlilik ve seçim ortaya çıkaran süreçler 	<p>Organizasyonel Yenilik:</p> <p> -</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi ve öğrenme süreçleri (Bilginin dışsal ulaşılabilirliği, bilgi birikimi)

Kaynak: Haccou, 2010, s. 49

Porter'in elması ile bütünleştirici bir model olan Malerba'nın yapı taşları ürün ve süreç yeniliğini dikkate alır, organizasyon ve pazarlama yeniliklerine aldırış etmez (Haccou, 2010, s. 50). Pazarlama yeniliği temelde dikkate alınmaz, çünkü üreticiler talebin özellikleri hakkında net bilgiye sahip değildirler. Ürün ve süreç yeniliklerini fark ettiren teknoloji tedarikçileri, çiçek tür ve çeşit yetiştiricileri gibi aktörler ile üreticiler arasında güçlü bir iç faaliyet vardır. Ürün ve süreç yeniliğine yönelim, talebin kalitesindeki çizgide bütünleşmelidir. Süreç yenilikleri tasarruf maliyetlerini amaçlarken, tüketiciler daha yüksek kalitede ürünleri talep ederler. Diğer yandan ürün yenilikleri tüketicilerin talepleri ile aynı çizgiye gelir. Bu aşamadaki ürün yenilikleri daha yüksek karları açıklamaz. Sektörel uygulamalarda tüketici taleplerine uygun ürün yeniliğini ve düşük maliyette süreç yeniliğini birlikte başarmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayacaktır.

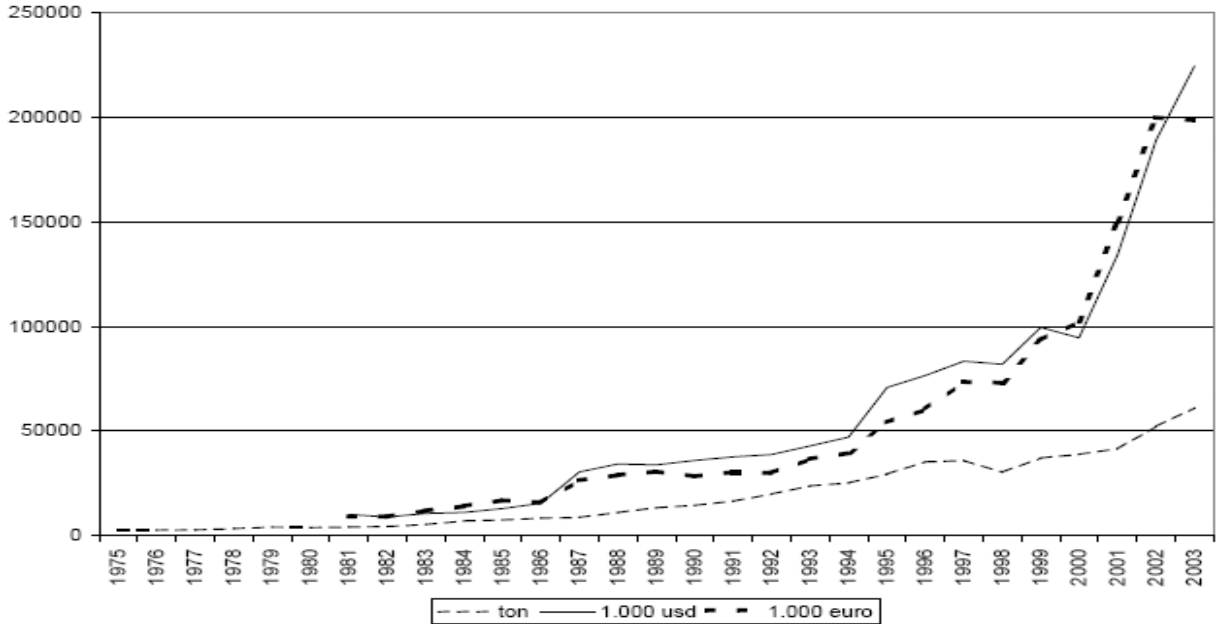
İKİNCİ BÖLÜM KESME ÇİÇEK SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ REKABET ANALİZLERİ

2.1 Küresel Kesme Çiçek İhracatçısı Ülkelerin Rekabet Analizi

Küresel kesme çiçek zincirinde lider pozisyonda olan Kenya, Hollanda, İsrail ve Kolombiya'nın sektörel özellikleri ve uygulamaları model ülkeler olarak bu başlık altında ele alınacaktır.

2.1.1 Kenya Çiçek Endüstrisi: Afrikalı Büyük Üretici

Kenya dünyanın dördüncü büyük çiçek ihracatçısı olmakla birlikte yurtiçi pazarı neredeyse hiç yok gibidir. Çiçek ihracatının tarım ürünleri ihracatındaki payı %40 olup gittikçe artmaktadır. Kenya çiçek endüstrisini Avrupa pazarı belirlemektedir. Kenya 2010 yılında sadece Avrupa pazarına 368.639.000 € tutarında çiçek ihracatı yapmıştır (AIPH, 2011, s. 57). Kenya, çiçek endüstrisinin Hollanda ile çiçek üretimine yönelik güçlü ortaklık ilişkileri nedeniyle, çiçek çiftliklerinde verimli üretim, çeşitlilik ve kalite standartlarına, alt yapıda modern teknolojiye ve seri lojistik imkânlarının sağladığı yüksek bir performansa sahiptir; aynı zamanda Doğu Afrika'nın en büyük ekonomisidir.



Şekil 2.1 Kenya Kesme Çiçek Üretimi

Kaynak: HCDA, 2005 aktaran Wijnands, 2005, s. 49

Hükümetin öncelikleri istihdamı desteklemek ve suçu önlemektir (Wijnands, 2005, s. 86). Uluslararası yardım, altyapı ve finansal sektörün gelişimi açısından gerekli olmuştur. Çiçek üretimi 1980 ortalarından beri büyümektedir (Bkz., Şekil 2.1). Şekilde görüldüğü üzere, 20 yıllık süreçte Kenya yıllık çiçek üretiminde %13, üretim değerinde %15 büyümeye

sağlamıştır. Kenya bölgesel düzeyde gümrüklemenin yönetimi ve bitki-sağlık kontrolü üzerine haklı bir standarda sahiptir. Ancak rakip ülke Uganda daha üst düzey pazar enformasyonuna ulaşmıştır, çünkü Uganda yerel iklim koşullarına uygun gül çeşitlerinin seçiminde işbirlikçi bir çalışma politikası izlemiş ve başarılı olmuştur. Son zamanlarda gül yetiştiricisi olarak ortaya çıkan diğer Afrika ülkeleri Kenya'yı daha farklılaştırılmış gül veya diğer çiçekler arasında bir seçim yapmaya zorlamaktadır.

Kenya'da tüketicilere olan mesafenin uzaklığından dolayı, hava ulaşımının yönetimi çok önemlidir (Wijnands, 2005, s. 50). Uzman kargo taşıyıcıları, hızlı taşıma olanakları için yatırım yaparlar. Dört havayolu taşıyıcısı Kenya çiçek ihracatının yaklaşık %90'ından sorumludurlar. Küçük işletmeler parasal güçleri yetmediği için soğuk havalı ambarı olmayan Kenya Havayollarını kullanırlar. Küçük yetiştiricilerin bu safhada dezavantajı çok büyük olur, çünkü uygunsuz koşullardaki taşıma işlemi kalite kaybına sebebiyet verir. Uzmanlaşmış taşıyıcıların dahi uçak yükleme işlemlerini gecikme olmadan yapmaları gerekir. Çiçekleri güneşin ısısı altındaki sahaya bırakmak, kaliteyi yüksek tutma çabasını olumsuz etkileyecektir. Uçakta ısı kontrolü elverişli düzeyde olmalıdır. Havaalanında hava navluncuların çoğu gümrükleme ve bitki sağlık sertifikası için kontrolde Kenya Plant Health Inspectorate Service (KEPHIS)'ten yararlanırlar.

2.1.1.1 Mezatlar veya Doğrudan Pazarlama

Büyük hacimlerle çiçek sevkiyatı Hollanda mezatlarına, İngiltere'deki süpermarketlere ve diğer ülkelerdeki doğrudan pazarlama kanallarına yapılır. Almanya'da toptancılara gönderilir (Wijnands, 2005, s. 50). Hollanda mezatlarının ve toptan satıcılarının pazarlamadaki avantajları, doğrudan pazarlamaya göre daha üstün olsa da işlem maliyetleri dikkate alındığında doğrudan pazarlama daha avantajlı olmaktadır. Thoen vd (2004) Tablo:2.1.'de yer alan çalışmasında mezatlara kıyasla Almanya ve İngiltere'ye doğrudan pazarlamanın maliyet tahminlerini yapmıştır. Tablo'da perakende satış fiyatı pazar maliyetinde % payları ile belirtilmiş, tüketici satış fiyatı ülkelerde uygulanan fiyatlarla verilmiştir. Saplar ve buketlerin değerleri eşit miktarda çiçekleri temsil etmektedir. Tablo 2.1'de görüldüğü üzere Alman pazarı gerek mezat gerekse mezat dışı doğrudan alımlarda saplarla alım yapmaktadır. İngiltere'deki süpermarketlerin doğrudan alımları ise buket tanzimlidir (çiçek sektöründe buket tanzimi, ilave işçilik ve ambalaj gideri demektir). İngiltere'deki süpermarketler pazarı hassasiyetle takip ederler, fiyatları izleyerek, yenilik içeren ürünleri en uygun maliyette almaya çalışırlar.

Tablo 2.1 Kenya Çiçekçilerinin Perakende Satış Fiyatında Maliyetlerin Payı

Pazar Payları (%)	Alman pazarı için Hollanda mezadı (saplar)	Doğrudan Alman pazarı (saplar)	Doğrudan İngiliz Süpermarketi (buketler)
Üreticinin payı	38	45	57
Hava navlunu	18	19	24
Pazarlama maliyetleri	44	36	20
Perakendeciye inaliyeti	100	100	100
Tüketicie satış fiyatı	214	214	235

Kaynak: Thoen vd, 2004

Tablo:2.1 İngiltere'nin bu tercihinin nedenini yansıtmakta olup, yetiştiriciler için en uygun fiyatın da doğrudan pazarladıkları durumda olduğunu göstermektedir. Thoen vd (2004) işlem maliyetlerine yönelik yapmış olduğu çalışmalarda mezatlarda oluşan fiyatın genelde denizaşırı sadık tedarikçiler için orta düzeyde, ancak düzensiz çiçek tedarikçileri için %20 daha yüksek olabileceğini netleştirmişlerdir. Mezatlar üretici için karlı olmayabilir, ancak kaliteli malın satışını garanti altına alması ve ödemelerin uzun aralıklarda genellikle aylık ödemeler olmasına rağmen zamanında yapılmasının üretici finansmanında avantaj sağlaması önemlidir.

Mezatlardaki kalite kontrolünün şeffaflığı, uygun standartları taşımayan ürünün reddi, pazarlarla ilgili bilgilerin kolaylıkla temin edilmesi gibi hususlar Thoen vd (2004) tarafından ödül fiyatları içeren ve ticarete itibar kazandıran bir vagona benzetilmiştir. Çünkü Hollanda mezatlarında çiçekler çeşitlilik içeren sap yığınları halinde vagonlara yüklenerek salona getirilir ve satışlar çok hızlı gerçekleşir. Tablo 2.1'de belirtildiği üzere mezatlara kıyasla İngiltere ve Alman pazarlarına doğrudan satışta üretici payının yüksek olması, doğrudan pazarlamayı teşvik etmektedir, çünkü doğrudan pazarlamada mezatlara göre üreticiye kalan pay daha yüksek, pazarlama maliyetleri ise daha düşüktür. İngiltere, Kenya'nın Avrupa'ya satışından %25 pay alır. Bu 1980'de küçük bir ölçekte (1986'da yaklaşık 500 ton, toplam üretimin %5'i) başlamıştır. Thoen'e (2004) göre İngiltere ihracatı, Kenya çiçek endüstrisine teknik ve pazarlama bilgisinde avantaj sağlamıştır; kalite çeşitliliğinden ürün farklılaşmasına geçiş yapılmış, karanfil ve krizantemler yerine gül ve yaz çiçekleri gibi daha müstesna çiçek çeşitlerine yönelme ve genişleme olmuştur. İngiltere'de Kenya çiçeklerinin %60-70'i doğrudan süpermarketlere satılır ve birkaç İngiliz ithalatçının kontrolündedir. Thoen vd (2004) İngiltere'de pazar doyumu gerçekleştiğinde fırsatçılığın getirdiği ürün reddi riskini tespit etmiştir; fırsatçılık beklenmeyen bir durum değildir. Alman pazarındaki gelişme Kenya üreticileri için olumsuzluklar içermektedir. 1990'a kadar Almanya, Kenya çiçeklerinin en büyük ihraç pazarı iken, alternatif

tedarikçiler ve karanfile yönelen tüketici tercihleri Kenya çiçekleri ne olan talebi azaltmıştır.

2.1.1.2 Yetiştiriciler, İşgücü ve Çevresel Kodlar

Kenya'daki farklı iklim bölgeleri çiçek yetiştiriciliğinin lehine bir durumdur. Temel kesme çiçek bölgeleri Kenya'nın kuzeyinde ve Nairobi'nin kuzeybatısında yer alırlar. Kenya'da üretim değerinin %70'i güllere ait olup, kalanı ise her biri %2'lik paylarda hypercum, lisianthus ve standart karanfillerden oluşur. Sayısı 50'yi bulan başka çeşitler de mevcuttur. Güller en önemli ihracat ürünüdür. Nairobi havaalanı lojistikte önemlidir. Çiftlik ölçüsü köylü düzeyinde iki hektara kadar olup büyük çiftliklerde 250 hektardan büyüktür. İşgücü, 20 ile 100 hektar ve üzerine kadar çiftliklerde 250'den 600'e kadar işçiyi kapsar. En büyük 25 üretici toplam ihracat yüzdesinin %75'ini yönetir. Kesme çiçek yetiştiriciliğinde faktör koşullarının elverişliliği ve gelişmiş altyapı, yatırım maliyetinde uygun imkânlar yaratmıştır, Thoen vd'nin (2004) bir sera işletmesinin yıllık maliyetinin detaylarını gösteren çalışması, Tablo 2.2'de özetlenmiştir.

Tablo 2.2 Kenya'lı Bir Kesme Çiçek Serasının Yatırım Uygulaması (hektar başına \$)

Maliyet Kalemi	Maliyetler
Sera inşası	50.000
Sulama kanalları	5.000
Su pompaları	2.500
Serpme ünitesi	1.300
Gübreleme, sulama donanımı	25.000
Soğuk hava depolaması (toplamın %20'si)	18.000
İzolasyon vagonu (toplamın %20'si)	21.000
TOPLAM	122.800
Yıllık sermaye maliyeti %25 (değişebilir)	30.700

Kaynak: Thoen vd., 2004

Tablo 2.2'de kesme çiçek serasının hektar başı (10 dönüm) üzerinden maliyet değerleri verilmiştir. Yıllık toplam sermaye maliyeti, tesis maliyetinin yaklaşık %25'idir. Tablo 2.3 Thoen'in yaptığı bir çalışma olup, Kenya'nın önde gelen üretimin çeşidi olan güllerin belirli maliyetlerini en az beş hektarlık (50 dönüm) bir çiftlik için göstermektedir.

Tablo 2.3'de görüldüğü üzere en yüksek harcama kalemini bitki materyali teşkil etmektedir. Hektar başı (10 dönüm) için sağlanan verimlilikte sap sayısı 2.055.000'dir. Kenya'lılar kadar denizaşırı yatırımcı beyazlar, Hindular ve Afrikalı çiftçi yatırımcılar da büyük çiftliklere sahiptirler (Thoen vd, 2004). Küçük işletmeler çoğunlukla diğerleri için yetiştirirler. Çiçekçilikte bütün maliyetler, özellikle hava navlun maliyetleri \$ üzerinden hesaplanır, mezar fiyatları ise €'dur. \$ ve € arasındaki döviz kuru farkları, Kenya'lı yetiştiriciler için yüksek kârlar demektir.

Tablo 2.3 Bir Kenya Serasındaki Gül Üretiminin Yıllık Maliyet Uygulaması

Maliyet Tanımı (hektar başına \$)	Maliyetler	%
Yıllık sabit sermaye maliyetleri (yatırımın %25'i)	30.700	23
Toprak hazırlama	14.000	11
Bitki materyali (bitkisel lisans hakkı dahil)	53.250	40
Sulama	500	0
Gübreleme	5.300	4
İlaçlama	6.000	5
İşgücü	14.275	11
Paketleme	3.500	3
Nakliyat	4.000	3
Toplam	131.525	100
Hektar başı sağlanan gül sapları	2.055.000	
Her sapın maliyeti (\$)	0,064	

Kaynak: Thoen vd, 2004

Tablo 2.3'de görüldüğü üzere en yüksek harcama kalemini bitki materyali teşkil etmektedir. Hektar başı (10 dönüm) için sağlanan verimlilikte sap sayısı 2.055.000'dir. Kenya'lılar kadar denizaşırı yatırımcı beyazlar, Hindular ve Afrikalı çiftçi yatırımcılar da büyük çiftliklere sahiptirler (Thoen vd, 2004). Küçük işletmeler çoğunlukla diğerleri için yetiştirirler. Çiçekçilikte bütün maliyetler, özellikle hava navlun maliyetleri \$ üzerinden hesaplanır, mezat fiyatları ise €'dur. \$ ve € arasındaki döviz kuru farkları, Kenya'lı yetiştiriciler için yüksek kârlar demektir. Her durumda yüksek yakıt maliyetleri toplam maliyetlerde ters etki yapar. Bitki malzemeleri ve pazarlama maliyetleri, toplam maliyetin önemli bir bölümünü oluşturur. Her m² maliyeti 20 € dolaylarında olup, Hollanda'da ise 60 €'dur. Kenya'nın UPOV bünyesine girmesi ile birinci bölümde anlatılan Kenya Çiçek Meclisi kod uygulamalarının uluslararası standartlarda olması, ülkeye yurtdışı pazarlarda göreceli bir üstünlük ve saygınlık kazandırmıştır. Ancak küçük işletmeler lojistik ve bitki malzemelerinin yüksek maliyeti ile belirsiz geleceğin tehdidi altındadırlar.

2.1.1.3 Bağlantılı ve Tedarikçi Endüstriler

Kenya'da sera inşası yapan uzman firmalar mevcut olup, bunlar tarım kimyasalları, sulama ve gübreleme donanımını sağlarlar (Thoen, 2004). Ülkedeki genel durum, yerel şartlar altında çeşitlerin test edilmesine imkân sağlar. Büyük üreticiler profesyonel yöneticiler çalıştırır. Bu firmalar Avrupa pazarlarındaki tüketici eğilimleri hakkında yeterli bilgiye sahiptirler ve ürünlerin yaşam ömrüne yönelik üretimin üstesinden gelebilirler. Bağlantılı ve tedarikçi endüstriler yeterlidir. Üniversitelerde araştırmaya yönelik projelerin işlerliği belirsiz bir durumdadır, araştırmaya dayanan bilgi üretimi zayıftır. Eğitim ve araştırma kurumlarındaki zayıflığa rağmen, Thoen vd (2004), "Ülkenin

yurtiçi bilgi ile kendi kendine yettiğini, ayrıca diğer ülkelerden danışmanlık hizmeti sağlandığını” belirtir. Kenya çiçek endüstrisi:

- Teknik eğitim, pazar bilgisi ile tedarik, donanım, danışmanlık ve lojistik hizmetlerinde kitleliliği başarmış ve olgunlaşmıştır. Bilgiler yabancı danışmanlardan sağlanır. Yenilikçi ürünler ithal edilir. Sektörel bakımdan dışa bağımlı olan bu yapı ile uzak mesafe pazarı olan Kenya, yenilik ve rekabetçilikte kendine yeten bir yapıda değildir.
- İyi tarım uygulamaları uluslararası çevre standartlarını karşılar ve sosyal kodlar uygulanır. Dünya çiçek endüstrisinde standartlaşmış kuralların ve bitkisel lisans haklarının en yoğun uygulandığı ülkelerden biridir.
- Zayıf bir iç ekonomide faaliyet gösterir. İhracatta zengin çeşitliliğe yönelik süs bitkileri sektörü, yoksulluğu azaltmaya katkı sağlamıştır.
- Büyük yetiştiriciler arasında istihdam kalitesi yüksektir.
- Uluslararası pazarda rekabetçi çeşitliliğe sahiptir.
- Geniş ölçüde Hollanda pazarlama kurumlarına bağımlılık pazarlamada işlem maliyetlerini Hollanda’ya göre daha yüksek yapar. Küresel mal zincirinde, diğer ülkelerin tedarikçileri kolaylıkla Kenya’lı tedarikçilerin yerini alabilirler.

2.1.1.4 Hollanda-Kenya Ortaklığı

Süs bitkileri endüstrisinin tamamı Kenya ekonomisi ile yardımlaşır. Katkılar pazar organizasyonları içindir. Kapasite ve kurumsal yapılanmadaki işbirlikçi yaklaşım, Kenya’ya küresel mal zincirinde etkin ve kalıcı bir konumlanma sağlamıştır. Kenya ayrıca çiçeklerinin pazarlanmasında, Hollanda istihdamına da fayda sağlar. Ancak son 10 yıldır Hollanda mezadındaki ve doğrudan pazarlamadaki payı sabit kalmıştır ve bu ortaklık uzun dönemde güçlü görünmemektedir.

2.1.2 Hollanda Çiçek Endüstrisi: Avrupa Pazarının Merkezi

Hollanda, çiçek üretimi ve pazarlamasında dünya lideri olan Flemenk ülkesi olarak faktör dezavantajının üstesinden gelebilen, pazar payına uyum sağlayan kalıcı stratejiler uygulamayı başaran bir ülkedir (Porter, 1990). Hollanda çiçek endüstrisinin geçmişi yıllar önce Türkiye’den Lale ithal edildiğinde başlamıştır. Çiçek endüstrisinin kalbi olan Hollanda çiçek kümesi yıllardır dünya çapında mükemmel bir şöhreti muhafaza etmiştir (European Cluster Observatory, 28.10.2010). Tablo 2.4 Hollanda’nın kesme çiçek üretim alanı ve başlıca ticaret paylarını göstermektedir.

Tablo 2.4 Hollanda Kesme Çiçek Üretim ve Ticaret Yapısı

2010 yılı itibarıyla (€1.000)	
Hollanda'nın kesme çiçek üretim alanı: 2.446 ha	
İthalat tutarı	534.674
İhracat tutarı	2.615.340
İhracatta AB toplam payı	2.240.494
İhracatta Almanya'nın payı	699.578
İhracatta İngiltere'nin payı	542.343

Kaynak: AIPH, 2011

Hollanda'nın ne elverişli bir iklim yapısı vardır, ne de arazisi boldur (Tavoletti ve Velde, 2008, s. 306). Okyanusa çok yakın olduğu halde, orta düzeydeki etkilenme ile iklim tahmini yapılamamaktadır. Kum tepelerinin arkasındaki toprak alanları yetiştiricilik yapmaya elverişli olduğu halde, sıcaklık (25° üzeri) ve soğukluk farkı yetiştiricileri zorlar. Hollanda'yı kesme çiçekte dünya lideri yapan gelişmeler zaman içinde oluşmuştur. Aalsmeer'de çilek ve meyve yetiştiriciliğindeki düşen pazar getirileri, çiçek ve bitki kültürünün çeşitlenmesine yol açmıştır. Porter ve van der Linde (1995) girdiler ve kaynak verimliliğini arttırmada uzmanlaşarak ülkenin doğal dezavantajlarını telafi eden, değer zincirinin her adımında teknoloji yaratan yenilik gücünü vurgular. Teknoloji Hollanda çiçek kümesinin başarısını izah eden önemli bir faktördür (Batt, 2000, s. 49). Her durumda sert ve beklenmedik iklim şartları kalite ve büyümeyi ters yönde etkilediğinden işbirlikçi örgütlerin yenilik çalışmalarıyla mahsulü koruyucu önlemler alınmıştır. 1871'de ilk ısıtmalı cam sera Pelagonium kültür çiçeği için yapılmıştır. 1911'de ilk Hollanda kesme çiçek mezadı Aalsmeer'de yapılmış ve Westland'da kesme çiçek üretimi artmıştır. İkinci çiçek mezadı 1923'de açılmıştır.

Hollanda kesme çiçek üretiminin önemli bir bölümü (%92) mezat sistemi ile satılır (Batt, 2000, s. 49). Yedi mezat vardır. Neredeyse dünyadaki bütün çiçeklerin %95'i Aalsmeer ve Naaldwijk (Flora Holand) mezatlarında satılır. Hollanda aynı zamanda Avrupa'nın en büyük doğal gaz tedarikçisi olup bu gazı seraları ısıtmada kullanmaktadır. 1970'lerdeki yakıt krizi Hollanda'yı da üretimde maliyetleri azaltmaya ve enerji tasarrufuna zorlamıştır. Başlıca düzenlemeler olarak seralarda yükseklik arttırılmış ve ışık girişine ortam yaratılmıştır. %1 ışık artışı %1 hasat artışına eşittir. Seracılıkta sağlanan otomasyon ve kontrol sistemi sayesinde az enerji ile bitki yetiştirme ve büyütmesi başarılmış, Hollanda çiçek endüstrisi bu değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamıştır. Yoğun çiçek kümesinin ana güçleri yenilik için baskı, sürdürülebilirlik, rekabetçilik ve işbirliğidir (Roelandt, 1999 aktaran Todorova ve Ilieva, 2011, s. 48):

- Yenilik, firmalar, kamu kurumları (Ar-Ge kurumları, üniversiteler, mükemmeliyet merkezleri gibi) ve sermaye (teknolojik işbirliği olanakları) arasındaki işbirliği ile desteklenir.
- Kalıcı ve etkin yapıyı standartlar ve bu standartlara uyan sertifika sistemi sağlar.
- Rekabetçilik ve işbirliği, pazarda bilgi iletişim ağı ve aktif kullanımının aynı zamanda sağlanmasıyla desteklenir.

Hollanda GSMH kişi başı çiçekte dünyanın en yüksek ortalamasına sahiptir. Oysa yerel çiçek pazarı mukayeseli olarak küçüktür. Ortalamada ev halkının %61'i çiçek satın alır (Rabobank, 1992 aktaran Batt, 2000, s. 52). Çiçeklerin %57'si hediye olarak, %39'u alıcının kendi ihtiyacı için, %4'ü ise cenaze merasimleri için satın alınır. Dağıtım bilgi iletişim ağı son derece geniştir; her bir satın alma noktasının 2300 ziyaretçisi vardır.

2.1.2.1 Uluslararası Ticaret ve Mezatlar

Hollanda'nın temel ihracatı diğer Avrupa ülkelerine olup ABD, Rusya, Almanya, İngiltere ve Fransa temel varış yerleridir (Wijnands, 2005, s. 35-36). Geçen on yıllık süreçte ihracat değeri yıllık %7 artış göstermiştir. Hollanda ithalatı ise ihracatın %25'i kadardır. Kenya en büyük yabancı tedarikçidir, onu İsrail takip eder. Ayrıca birçok Afrikalı üretici Hollanda'yı bir pazar yeri olarak kullanır, ihracatlarının 2/3'ü Hollanda'ya yapılır. Kolombiya için bu oran %4, Ekvator için %14'dür, çünkü bu ülkelerin temel pazarı ABD'dir. Hollanda mezatları çiçekler için dünyanın en büyük pazar yeridir. Almanya, İtalya ve İsviçre'nin temel toptan satış pazarlarının büyüklüğü, iki temel Hollanda mezaadının %5'i kadardır. Sadece bir yabancı mezat (Almanya'nın Batı'sında), ikinci büyük Hollanda mezaadına %50 oranı ile yaklaşır. Batı Avrupa ülkelerinin fiyat oluşumunu Hollanda mezatlarının yönettiği çok açık bir gerçektir. Tüm Hollanda mezatlarının cirosu sürekli büyüme içinde olup, toptan satış pazarları ise azalıştadır. Bu mezatlar dünya arz ve talebini buluşturarak ihraç pazarlarına dağıtım yapar, ürün ve pazar araştırmalarına ortam hazırlarlar. Aşağıda yer alan Tablo 2.5 süreçlere göre Hollanda çiçek mezatları uygulamaları ile güçlü ve zayıf yönlerini özetlemiştir (Kambil ve van Heck, 1998).

Kambil ve van Heck 1998, Tablo 2.5'in içeriğinde mezatların alıcı ve satıcılar arasındaki işlem maliyetlerini azalttığını göstermekte olup, Hollanda Çiçek Mezatları üyeleri olan yetiştiriciler ile işbirliği içindedirler. Üyeler mezatlarda satış yapmak zorundadır ve mezatlar da bütün üyelerinin çiçeklerini satmakla yükümlüdürler.

Tablo 2.5 Hollanda Çiçek Mezatlarının Durumu

Değişim Süreci	Uygulama	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Araştırma	Tüm ticari seçenekler mezatta mevcuttur	Tüm ticari fırsatların bir yerde toplanması araştırma maliyetini azaltır	Alıcıların mezatlara gelmesi ve satıcıların ürünlerini orada teslim etmesi gerekir
Değerlendirme	Hollanda mezaadında fiyat teklifi yöntemi uygulanır	Saat başı bin işlem ile küçük miktarların belirli bir sürede etkin satışı	Gün boyunca fiyat düşer. Piyango sistemine dayanan bir süreklilikle adalet sağlanır
Lojistik	Mezat alıcı ve satıcı arasında ürünlerin transferi için lojistik sağlayan merkezi noktadır. Maliyetler bütün alıcılar arasında paylaşılır.	Pazarlama fonksiyonu olarak çok etkin ödeme ve uzmanlaşma sağlar	Mezada girişten mezat çıkışına kadar pek çok kez yapılan paketlemenin maliyeti vardır, mezat esnasında elden ele aktarımlar çiçeklere zarar verebilir.
Ödeme ve düzenleme	Mezat gün boyunca sipariş izini sürme, ödemeler ve düzenlemeleri veya sistemini sağlar	Mezat katılımcıları arasında maliyetler ve bu sistemlerde ölçek ekonomileri paylaşılır.	
Onay	Mezat katılımcılara ürünün kalitesini garanti eder. Siparişler ve satış anının takip edilerek malın alıcılara teslimatı mezaadın garantörlüğü altında sağlanır.	Büyük ticarete çok uygundur. Mezat alıcı ve satıcılar için ülke riski, onay maliyetlerini azaltır.	Alıcılar ve yetiştiriciler kalite derecesini öylesine yükseltirler ki, kalitesi daha aşağılarda olan bir ürünün satış fiyatı suni olarak abartılır.
Haberleşme ve bilgisayar kullanımı	Saat uygulamasında rakiplerin, ürünlerin, fiyat ve diğer ticari bilgilerin bilgisayarda haberleşmeleri ve doğrudan görüntülenmesi	Paylaşılan haberleşme altyapısında etkin ve düşük maliyet	Ticari haberleşmede eş zamanda hareket etmeyi ve grupların katlara dağıtımında sınırlandırmayı gerektirir.
Ürün tanıtımı	Ürün ve yetiştiricisini kalitede sınırlı bir düzeyi tanımlayan basit bir kod mevcuttur	Mezat salonunda alıcılar ürünü doğrudan kontrol ederler.	Alıcılar ve yetiştiriciler kalitede düzeyini oldukça yükseltirler. Görünenin maliyeti kontrol edilir.
Yasal süreç	Mezat teklifleri kayda alarak işlemleri resmiyete döker.		
Kapsam	Mezat çeşitli kıstaslardaki alıcı ve yetiştiricileri bünyesine alamaz	Mezat ürünü satıştan önce teslim almayı talep ederek ve merkezileştirerek fırsatları azaltır	Mezatlar önde gelen yetiştiricilere yönelerek yönetirler
Anlaşmazlıklara çözüm	Mezatlar problemleri çözmede çeşitli değişim mekanizmaları ve kuralları sağlar	Anlaşmazlıkları çözmede düşük maliyetler	

Kaynak: Kambil ve van Heck, 1998

Hollanda çiçek mezatları güncel tedarik ve pazar bilgisi ile oluşarak, mezatçı tarafından belirlenen yüksek bir fiyat ile başlar. Fiyat, bir alıcı güncel fiyattan belirli bir yetiştiriciden büyük bir miktarda çiçek almak için düğmeye basıncaya kadar düşer. Uygulama belirli bir yetiştirici veya bir başka yetiştiricinin malında kalan miktar için yeniden başlar. Mezat sistemi yetiştiriciyi uzmanlaştırır, çünkü tek yerden gelen bir sese

bağlı kalarak üretim yaparlar. Bir çiftçi tarafından yetiştirilen ürün miktarı, genelde tek bir alıcı için çok büyüktür.

Hollanda mezatlarının avantajı, yabancı ülkelerden üye olmayanlara da geçerli olmasıdır. Hollanda çiçek mezadı haberleşme sistemi, özellikle yabancı yetiştiriciler için 1990'da kurulmuştur. Hollandalı toptan satıcılar her durumda mezadın müşterisidirler. Hollanda'lı yetiştiriciler başka ülkelere gelen yetiştiricileri yabancı rakipler olarak kabul eder ve bu dış rakiplerin Hollanda pazarında söz sahibi olmalarından rahatsız oldukları için dışlayıcı ve zora sokan davranış eğilimi sergilerler. Hollanda mezat sistemi ve mezat yönetimi ise Hollanda yetiştiricilerinin dışladığı, üye olmayan yabancı yetiştiricileri sahiplenir. Bu yaklaşım sayesinde yabancı yetiştiriciler Hollanda mezadının altyapısını kullanırlar. Bu işbirliğinin, Hollanda endüstrisinin rekabetçiliğini güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Wijnands, 2005, s. 38). Mezatların pazarlama maliyetleri yüksek hacim veya yüksek değerdeki ürünler için mezat satış fiyatının %10-12'sine, düşük hacim veya düşük değer ürünler için ise %20'ye kadar çıkar. Bu maliyetler, komisyonlar, teşvik vergileri, mezatta araç kiralama ve idari ücretleri kapsar. Pazarlama ve hava taşımacılığı maliyetleri yabancı yetiştiricilerden küçük hacimlerde veya düşük fiyatlardaki çiçek sevkiyatını engeller. Mezat maliyetlerinin çoğu, üye olan ve olmayanlara eşit uygulanır. Masraf miktarları el arabası ücretleri ve bitki sağlık kontrol maliyetleri bütün tedarikçiler için aynıdır. Üyeler 450 € ve 1.350 € arasında bir katkı ücreti ile %3.9 tedarik bedeli öder; üye olmayanlar için bedel % 5.9'dur (Flora Holland, 2004 aktaran Wijnands, 2005, s. 39).

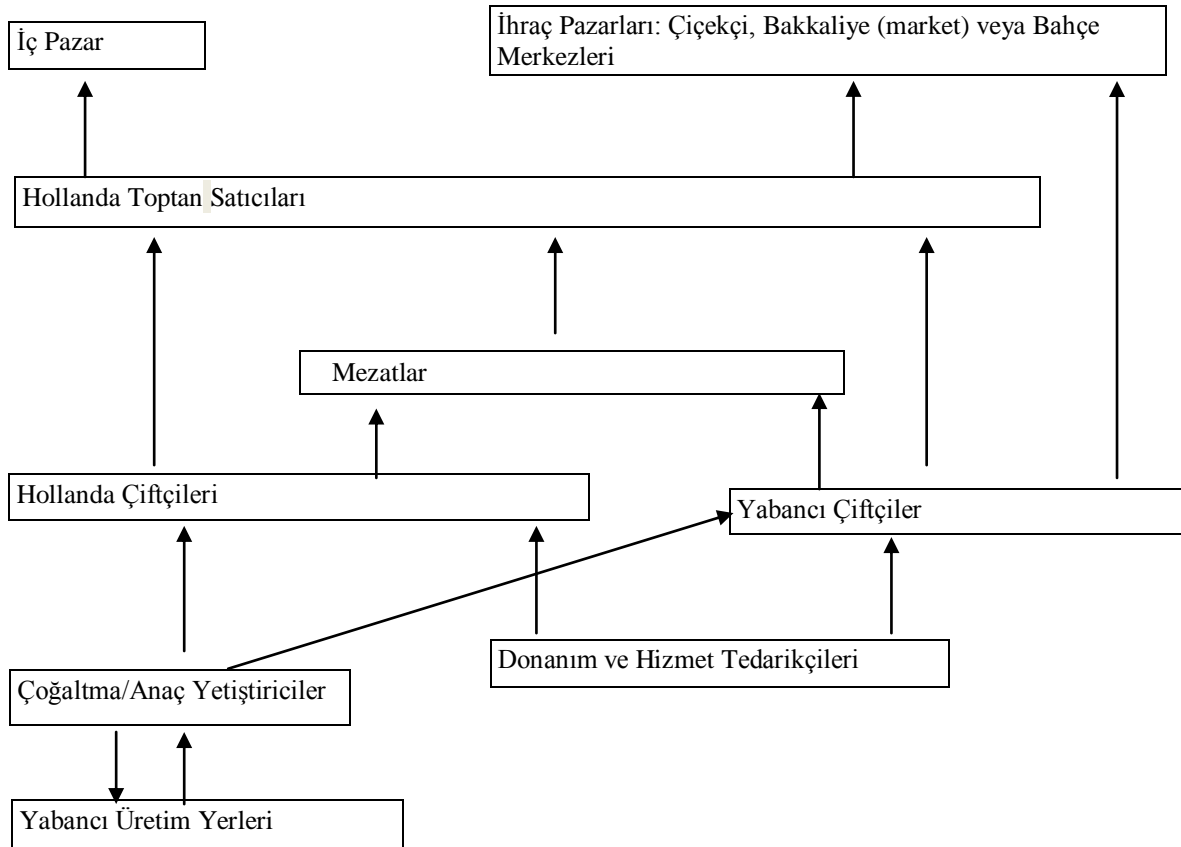
2.1.2.2 Hollanda İhracatçıları

Küçük ihracatçılar çiçekçiler için uygun olup, büyüklerin müşterileri süpermarketlerdir. Toptan çiçek ihracatçıları %5'i 20 milyon € üzerinde bir yıllık ciro ile pazar payının %49'unu oluşturur. Diğer yandan toptan satıcıların %69'u ise toplam cironun sadece %10'una sahiptir (Wijnands, 2005, s. 39).

2.1.2.3 Hollanda'lı Yetiştiriciler, Donanımları ve Bilgi Altyapısı

Ornamental Products Commodity Board/Dekor Ürünleri Emtia Kurulu tarafından uygulanan yasal düzenleme ile yetiştiriciler çiçek yetiştirdikleri bölge için yıllık bir ödeme yaparlar (Batt, 2000, s. 50). Bu ödemeler özel bir hesapta biriktirilir. Ayrıca mezat gelirlerinin %0.45'i de Ornamental Products Commodity Board'ın kontrolü altında tutulan bu hesaba yatar. Bu birikim toptan çiçek ticaretinden %0.35 pay alır. Özel hesapta biriken bu paranın %63'ü Flower Council of Holland/Hollanda Çiçek Meclisi tarafından Hollanda çiçeklerinin içeride ve dışarıda satışının tutundurulmasında kullanılır. Kalan %37 her bir

bölge biriminin verimliliğini geliştiren araştırma ve geliştirme programlarında kullanılır. Van Liemt (2000)'e göre, Hollanda etkin ve üretken üreticilere sahiptir (aktaran Wijnands, 2005, s. 39-40). Hollanda'da yetişen temel çiçek ürünleri gül, krizantem ve gonca ürünlerdir. Güllerin toplam satış değeri mukayeseli olarak değişmez iken, krizantemler ve karanfillerin değeri sürekli düşüş içindedir. Bu azalmalar ithal çiçek hacminin artmasından kaynaklanmaktadır. Gonca ürünler (freesia, glayöl, liliüm, iris, narcissus, lale and nerines) ihraç satışından %23 pay alır. Hollanda karanfili Kolombiya ve İspanya'dan ithal eder. Lilies alanı azalmıştır, güllerin alanı ise Kenya'dan dev ithalatlar olduğu halde aynıdır. Küçük gonca güller Kenya'da yetişir ve Hollanda'da yoktur. Hollanda süs bitkileri sektörü diğer Hollanda tarım sektörlerinden daha karlı bir sektördür. Aşağıdaki Şekil 2.2 Hollanda Kesme Çiçek Zincirinin planlı gelişimindeki bağlantıları yansıtmaktadır.



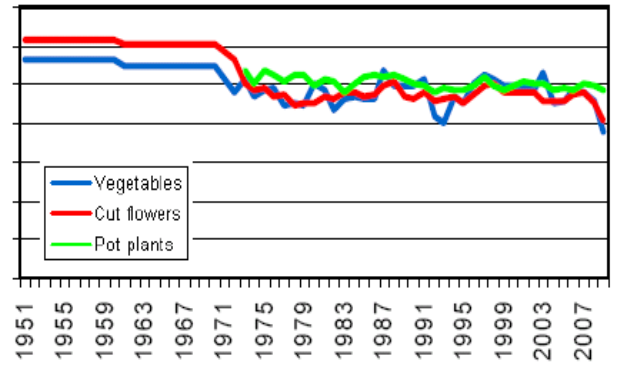
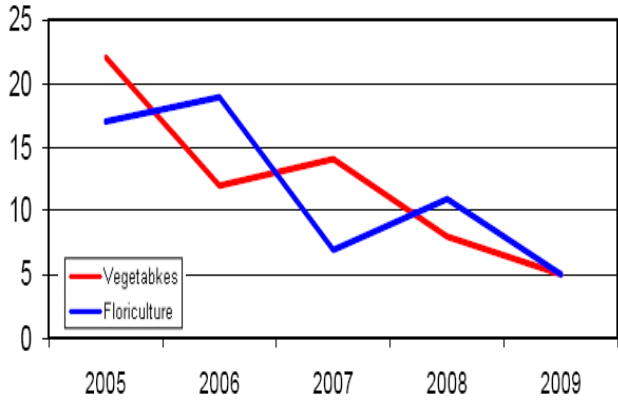
Şekil 2.2 Hollanda Kesme Çiçek Zinciri
Kaynak: Wijnands, 2005, s. 35

Şekil 2.2'den yurtdışı üretim bölgelerinin karşılıklı ilişkisinin temelde bakkaliyeleri (marketleri) besleyen çoğaltma faaliyetleri ve tohumcularla olduğu, yabancı yetiştiricilerin ise Hollanda dağıtım kanallarında pozisyon aldıkları görülmektedir. Anaç yetiştiricileri aynı zamanda yabancı yetiştiricileri destekler durumdadırlar. Çoğaltma ve anaç çiçek endüstrisinin önemli bir bölümüdür. Özel bakımlarla uygulama yapılır. Teknikler, aşılama

ve budama gibi geleneksel metotlardan, dokuma kültürü ve genetik mühendislik gibi modern metotlara kadar çeşitlenir, marka teknolojisini de kapsar. Hollanda dünyanın en avantajlı üreticilerinden biridir ve bu alandaki uluslararası şirketlerin merkezidir. Kesmelerin bazıları gelişmekte olan ülkelerde üretilirler. Örneğin Hollanda krizantem kesmeleri Kenya, Tanzania ve Uganda'da üretilir. Seralar, robotlar ve bilgisayar sistemleri, nakliyat sistemleri, soğuk hava depoları, biçimlendirme ve demetleme makineleri, sıcak su makineleri, biyolojik bitki koruma, ilaçlama, sepetler gibi üretim materyali Hollanda'da üretilir. Tedarikçiler çoğunlukla üretim bölgelerinde yerleşiktir. Hollanda'nın bilgi altyapısı, 7000 civarında çalışanı olan Wageningen Üniversite ve Araştırma Merkezi'nde özenle hazırlanmıştır. Bitki yetiştirme, sera teknikleri araştırması, etkin hasat yönetimi, büyütme teknikleri, ekonomiler ve pazarlamayı kapsayan stratejik ve uygulamalı araştırmalar burada yapılır. Araştırma hem kamu hem de özel sektörcü finanse edilir. Özel Danışmanlık ve Bitki Üretimi Bilgilendirme Merkezi (LTO) elde edilen bilgiyi yaygınlaştırır. Hollanda'da sera düzeyinde çalışanların becerilerinden akademik araştırmacılara kadar bütün seviyelerde eğitim yaygındır.

2.1.2.4 Anahtar bulgular

- Devlet düzenlemeleri ticaret ve endüstriye kendiliğinden uyarlanarak kendi kendini kontrol eden bir mekanizmaya dönüşmüştür.
- Geçmişte yeterli yiyecek miktarı ile ilgili olan tüketici, bugün sadelik, sağlığa uygunluk ve beslenme alışkanlıkları üzerinde durmaktadır. Değişimi karşılamak üzere Hollanda tarımı gübre ve ilaç bağımlılığını azaltan teknolojinin arayışı içindedir. Hollanda hükümeti yeni yüzyılda kirlilik düzeyinde %70-90 azalış hedeflemektedir. Ülke çiçek endüstrisi, tedarik suyunun kirliliğini azaltan kapalı üretim sistemlerini geliştirme ihtiyacı içindedir.
- Hollanda pazar performansını daha üst derecelere yükseltmek için kamu-özel sektör ortaklığı ile kapasite oluşturup gelişmekte olan ülkelerin tedarik gücünü arttırmak hususunda onlara destek sağlar. Ortaklıkların amacı güçlü tarımsal gelişimi canlandırmak ve gelişmekte olan ülkelerin yoksulluğunu azaltmaktır.
- Bugünlerde Hollanda çiçek endüstrisi düşük maliyetli ithalat ile kızışan rekabetle yüzleşmektedir. Kesme çiçek fiyatları düşmekte, üreticileri daha fazla maliyet azaltıcı ve verimlilik arttırıcı alternatiflere zorlamaktadır. Verimlilik ve ölçek ekonomilerindeki artışlar daha büyük firmalar tarafından kolaylıkla sağlanmakta olup, endüstri daha büyük çiftliklere kaymaktadır.



Şekil 2.3 Hollanda Sera Ürünlerinin 2005-2009 Üretim Miktarı
Kaynak: Haccou, 2010, s. 22

Şekil:2.4. Hollanda Seracılığında Yıllara Göre Verimlilik
Kaynak: Haccou, 2010, s. 5

İşgücü maliyetindeki artışlar çiçek üreticilerini makineleşme ve üretim süreçlerinde otomasyona doğru itmektir (Haccou, 2010, s. 22). Yıllara göre süs bitkileri üretimindeki keskin düşüş Şekil 2.3’de, kesme çiçek verimliliğindeki yıllar itibarıyla durağan seyir ve azalış ise Şekil 2.4’de görülmektedir. Her ne kadar bitki yetiştirme yüksek maliyetlerini ödemediye yetiştiricilerin yatırımları lisanslar ve ayrıcalıklarla telafi edilse de, UPOV ve MPS gibi yetiştirici haklarını yasallaştıran bu uygulamalar artık farklı bir şekilde toptan satıcılar tarafından pazar fiyatlarını aşağı çekmek için kullanılmaktadır (Tavoletti ve Velde, 2008, s. 309). Yetiştiriciler Hollanda’da çiçek yetiştirme kârlılığının devam edeceğinden şüphelidirler (Wijnands, 2005, s. 13). Çünkü Hollandalı toptancılar müşterilerine diğer ülkelerden daha az pahalı çiçekler ve daha çok çeşit sunarak rekabet güçlerini arttırmışlardır. Ekonomik yeterlilikte üretici sıkıntısından dolayı, Avrupa’daki egemen pozisyon tehdit altındadır. Hollanda Tarım Bakanlığı, içerideki endüstrinin hızı kadar gelişmekte olan ülkelerde uzun dönemde güçlü bir endüstri oluşturup, destek sağlayacak bir yapıyı araştırmaktadır. Çevreci proje kuralları pahalı altyapıda tam otomasyon sürecini gerektirdiğinden geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır (Tavoletti ve Velde, 2008, s. 309). Diğer ülkelerin daha müsamahakâr uygulamaları yüzünden, yeşil ayarı uygulaması kaliteyi belirleyen bir standart olmaktan çıkmıştır.

2.1.3 İsrail Kesme Çiçek Endüstrisi: Yenilik ve Girişimcilik Gücü

İsrail uluslararası rekabet üstünlüğünü yenilik ve girişimcilikle kazanmış bir ülke olup mevsimselliği kontrol altına almış ve dünyanın önemli pazarlarına yakın olmak avantajını kullanmıştır (Batt, 2000, s. 48). Ülke belirgin faktör dezavantajının üstesinden

gelmek için çok çaba sarf etmiştir. Kesme çiçek üretiminin yaklaşık %80'i ihraç teslimlidir. Bu aynı zamanda ülkenin toplam taze tarım ihracatının %31'i demektir. İsrail'in 2010 yılı toplam çiçek üretimi 214.000.000 € değerinde olup, bu meblağı aşağıda Tablo:2.6.'da belirtilen toplam 2.748 hektar alanda gerçekleştirmiştir (AIPH, 2011, s. 14). Yetiştirilen çiçeklerin büyük bölümü Hollanda mezatlarına pazarlanır. Tablo 2.6 İsrail'de çeşitlere göre çiçek üretiminin hektar başı saplarla verimlilik yapısını göstermektedir.

Tablo 2.6 İsrail'de Çiçek Üretimi

Üretim	Alan (hektar)	Hektar başı hasat (saplar)
Mum çiçeği	256	400.000
Güller	214	2.500.000
Gypsophilia	207	1.000.000
Solidago	198	1.600.000
Safari sunset	188	400.000
Helantius	137	250.000
Ruscus	89	2.500.000
Limonium	70	1.000.000
Gerbera	58	400.000
TOPLAM	2.748	

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 54

Çiçekler ve süs bitkileri toplam tarımsal üretimin %8'idir (Wijnands, 2005, s. 55). Mum çiçekleri, güller ve gypsophilia temel çeşitler (Bkz Tablo 2.6) dünya pazarında değişen taleplere uyacak şekilde geliştirilmiştir. Çiçek çiftlikleri ortalama 1.2 hektar seraya sahiptir; sebze çiftlikleri ise 4 hektarlık bir ortalamadadır. Bilgisayarlar otomatik olarak su, gübreleme ve havalandırma sistemlerini kontrol eder. Yenilikçi bir teknoloji, duşlama yöntemi ve asgari enerji kullanımıyla günboyu seraların serinliğini ayarlar ve geceleri ısıtır (su kanalları ısıyı emer). Bu süreç özellikle süs bitkilerinde kullanılır. İsrail aşağıdaki hususlarda girişimcilik sergiler:

- İsrail çiçek yetiştiricileri MPS¹ uygulamasına katılmışlardır.
- Hasat sonrası oluşum yüksek kalite ve güveni garantileyecek bir süreklilik içindedir.
- Bazı çiçek çeşitlerinde deniz nakliyesinin havayolu nakliyesinin yerini alabilirliği hususu soruşturulmuştur.
- Pazarlarda çiçek üretimi, bakteri önleyici çalışmalar, gübreleme, ekonomik büyüme şartlarına yönelik güncel enformasyon mevcuttur.

¹ Süs Bitkileri Çevresel Proje Kuralları uluslararası standartlar (Bkz s. 12)

- Kimyevi olmayan böcek kontrolüne yönelik araştırmalara önem verilir; toprağın güneşletilmesi, böcek tuzakları, güneş ışınlarını emerek sahadaki böcek oluşumunu azaltmak gibi.
- Tarımsal brüt hâsılatın %3'ü (90 milyon \$) yıllık Ar-Ge'ye yatırılır. İsrail tarımı, su, toprak ve insan gücünün etkin kullanımıyla yüksek kalitede hasatların sağlanmasında bir model olmuştur. Araştırma, akademik ve uygulama düzeyinde yönetilir. Batt (2000) bu koşuldaki İsrail rekabet üstünlüğünü Hollanda'dan daha önde görmektedir.
- Amaç doğal teknolojileri kullanmak olup, ilaç ve aşuların bitkilerin doğal tepkileriyle kullanımı esas alınır.
- Tarım geliştirme hizmetlerinde yatırımın %80'ini devlet yapar.

İsrail'in bitki ihracı ve malzeme dağıtımında Avrupa ve Amerika standartlarındaki yüksek kaliteye artan talebi karşılayan yoğun gayretleri ciddi biçimde artışta olup aynı zamanda aktif gübre ihracatçısı bir ülkedir. Bitki üreticileri, İsrail dışında Kenya, Etiyopya, Tanzanya, Çin ve Türkiye de çiftliklere sahiptir. Eğitime yönelik faaliyetlerde işbirlikçi olan İsrail'de Galileo Koleji süs bitkilerine yönelik uluslararası düzeyde eğitim programları sunarak, seminer katılımcılarını avantajlı teknolojiler ve kullanımı hususunda eğitmektedir (www.galilcol.ac.il/floriculture.htm, Ekim, 2005).

İsrail yenilik gücü ve ihraç çeşitliliğinde bilgi altyapısına sahip bir ülke olarak Hollanda ile yarışmakta, fakat aşamalı pazar oluşumlarında, mezat ve toptan satıcılarda tıkanmaktadır. İsrail ekonomisi dünyadaki toplumsal dalgalanmalardan ve iktisadi düşüşten güç almaktadır. Filistin ile uyuşmazlığı ekonomisinde olumsuz bir etki yaratır, İsrail ve Filistin arasındaki kavga sonucunda Filistinli emekçilerin yerini Taylandlı emekçiler almıştır.

2.1.4 Kolombiya Kesme Çiçek Endüstrisi: İhracatta İlk Latin Amerikalı

Kolombiya hem dünyanın ikinci büyük kesme çiçek ihracatçısı hem de çiçek ihraç eden ilk Latin Amerika ülkesidir (Batt, 2000, s. 52). Doğal kaynak birikimlerine ve mukayeseli avantajlarına bilinçli yatırımlar yaparak, bugün ABD'nin çiçek ithalatını kontrolü altında tutmakta ve Avrupa ile Japonya pazarlarına da saldırmaktadır. Ülkenin çiçek ihracatındaki hayret veren büyüme birkaç faktörle alakalıdır:

1. Coğrafi konumu, iklimi nedeniyle çiçeklerin büyümesinde ideal sıcaklıkta bir ortam yaratır,

2. Üretim ve navlun maliyetindeki avantajı: Sera yapımı ve uygulamasında sermaye maliyetinin düşük olması, ucuz işgücü, ABD'ye ucuz havayolu navlun bedeli, Amerikan pazarına yakınlık,
3. Çiçek endüstrisindeki devlet desteği,
4. Döviz kurundaki avantaj.

Kolombiya çiçek üreticilerinin (Porter, 2011) dağıtım kanalları kurarak daha yüksek kârlar elde etmelerine yardımcı olmak, Porter'ın gerçekleştirdiği başarılı projelerden biridir. Porter Kolombiya çiçek sektörünü kümelerle büyüme fırsatını kullanarak pazar payını kazanan bir sektör olarak tanımlamaktadır (2007, s. 42).

2.1.4.1 Kolombiya'nın Rekabet Üstünlükleri

Denizden 2.600 metre yüksekliğe sahip, serin iklim koşullarına sahip olan verimli ve büyük bir plato Bogota'yı kuşatmıştır ve yıl boyunca kesme çiçek üretimini mümkün kılmaktadır (Pizano, 1997 aktaran Batt, 2000, s. 52). Yüksek şiddetteki ışık ve mükemmel uzunluktaki gündüzler çiçek ve sebze üretimine arzu edilen ortamı hazırlar. Gündüz ortamı ve mevsimsel ısı bazen 10C'nin altına bazen 20C'nin üzerine çıkar ki, mütevazı plastik kaplı seralarda ürünü hava koşullarından korumayı gerektirir. Kesme çiçek üretiminin %95'i ihraç edilir. Ülke 50 değişik çeşidin üzerinde ürünü ihraç eder (Batt, 2000, s. 53). Kolombiya çiçeklerinin 2002 temel ihraç pazarları karanfil ve gül için Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7 2002 Kolombiya Çiçek İhracatı (1000 €)

İhraç Ülkeleri	Karanfil ihracatı (€)	Gül ihracatı (€)	Toplam ihracat (€)	Ülkelerin toplam ihracattaki payı
ABD	114	171.7	576.1	81
Kanada	7.7	6	18.9	3
İngiltere	26.7	0.9	29.5	4
Hollanda	10	1.6	11.9	2
İspanya	6.8	3.3	10.8	2
Almanya	6.1	0.7	7.4	1
Porto Piko	0.9	1.7	6	1
Diğer ülkeler	27.5	18.4	50.8	7
TOPLAM	199.7	204.3	711.4	100

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 61

Kolombiya karanfilleri dünyada rekabet üstünlüğüne sahiptir ve kalite ölçümünde Kolombiya karanfillerinin nitelikleri temel alınır (Colombian Flowers 1999 aktaran Batt, 2000, s. 53). Güller de ihracatta önemli bir paya sahiptir. Çiçek endüstrisi diğer çiçekler grubunda en hızlı büyüyen üretim dalıdır. 2008-2009 ve 2010'da Kolombiya'nın tüm dünyaya yapmış olduğu ihracatın verileri Tablo 2.8'de gösterilmiştir.

Tablo 2.8 Kolombiya'nın 2008-2009-2010 Yılı Toplam ve Ülkeler Bazında İhraç Değerleri ve 2008-2009 Karanfil İhracatı (€:1.000)

	2008 Yılı İhracatı	2009 Yılı İhracatı	2010 Yılı İhracatı
Standart Karanfil İhracat Grubu	70,89	89,63	
Sprey Karanfil İhracat Grubu	38,07	44,55	
ABD ve Kanada	668,35	683,85	731,21
AB Ülkeleri	84,21	37,46	158,66
Rusya	42,12	30,79	45,71
TOPLAM İHRACAT	794,68	752,10	935,58

Kaynak: AIPH, 2011, s. 106

Kolombiya çiçeklerinin temel pazarı ABD ve Kanada olup, ihracatının %80-90'ını kapsar (Batt, 2000, s. 53). Dağıtım sistemini Kolombiya çiçek ihracatçıları örgütler. Çiçek ihracat endüstrisi gücünü Amerikan paydaşlarından alır. Çiçekler sabah erkenden toplanır, paketlenir, üç saatlik bir uçuş ile öğle üzeri Miami'ye ulaştırılır ve öğleden sonra ithalatçının soğuk hava deposunda olur. Çiçekler neredeyse mükemmel şartlarla yerine varır; sadece gönderim öncesi havaalanına varıncaya kadar soğuk hava için zorlanırlar. Havaalanı sonrası ise soğuk havalı kamyonlarla sevkiyat yapılır. Miami'ye varışta kalite kontrolü ithalatçı tarafından yapılır ve satışa yönlendirilir.

2.1.4.2 Artan Rekabetin Getirdiği Değişimler

Kolombiya yakın geçmişte diğer Latin Amerika ülkelerinin artan rekabeti ile karşı karşıya gelmiş, Kuzey Amerika kıtasındaki çiçek ithalat pazarı için yarışmıştır (Aimone, 1998 aktaran Batt, 2000, s. 53). Kendi pazar payını belirleyip koruma çabalarına rağmen, Meksika, Kosta Rika ve Ekvator'dan gelen saldırgan rakipler, Kolombiya'nın gelenekselleşmiş hâkimiyetini tehdit etmiştir. Bu ülkeler rekabet üstünlüklerini pazara daha yakın olmalarından ve Kolombiya'dan daha iyi üretim yapabilen Ekvator rakım seviyesine sahip olma avantajından almaktadırlar. %20'nin üzerindeki yıllık enflasyon, üretim maliyetinde %55'i geçen işçilik, Kolombiya Pezosunda %17 değer kaybı ile Kolombiya'da çiçek üretim maliyetleri artmakta ve gerçek getiriler azalmaktadır. Ayrıca, devletin narkotikle mücadelede söz verdiği halde başarısız olması, Kolombiya çiçeklerinin ABD için tercih edilebilir olma hususunu tehdit etmektedir. Geçmişe yönelik damping² iddialarının sürekliliği, Kolombiya çiçek endüstrisinin itibarını zedelemektedir (Luxner, 1997 aktaran Batt, 2000, s. 54). ABD'nin Kolombiya'dan çiçek ithalatına getirmiş olduğu zorlayıcı vergiler, Ascolfloras'ın (Kesme Çiçek İhracatçıları Birliği-The Association of Cut Flower Exporters) kurulmasının sebebidir. Ascolflores navlun ücretlerinde üyeler adına

² Ülkenin iç pazar fiyatının altında haksız rekabet yaratan fiyat indirimi

pazarlık yapar, Miami’de soğutma-depolama hizmeti veren şirketi yönetir. Kolombiya çiçeklerinin dumping iddiaları, çalışan haklarının ihlal edilmesi ve çevreye zarar vericiliğini savunma ve yönetmede Ascolflores bugün oldukça aktiftir.

Birlik ayrıca sermaye temini, eğitimde süreklilik, sosyal iyileştirme programları ve endüstriye bilgi aktarımı hususlarını düzenlemektedir (Batt, 2000, s. 54). Kolombiya çiçek yetiştiricileri ve lider toptancılar satışları arttırmak için Amerikan pazarındaki perakendecilerin eğitilmesi hususuna önem vererek hasat sonrası bakım ve muhafaza ve çiçek çeşitlerinin tanıtımına yönelik eğitim seminerleri düzenlerler. Genel teşvik uygulaması Kolombiya Çiçek Konseyi (Colombian Flower Council) tarafından Society of American Florists (SAF) ile işbirliği içinde yapılır. Çiçek ihraç endüstrisini geliştirme girişimlerine Kolombiya hükümeti de düşük faizli ödünç vermeler, doğrudan vergi iyileştirmeleri, üretim safhasında kullanılan ve ithal edilen girdilerin ithal vergilerinde belirgin indirimlerle destek vermekle beraber, ABD’nin dumping iddiasıyla teşvikler ölçüğe bağlanmış, bu da Kolombiya çiçek ihracatçılarını azaltarak birkaç taneye indirmiştir. Kenya’dan farklı olarak, Kolombiya’nın son on yıllık ihracat artışı düşmüştür. Ekonomik performans kavramı kaybolmuştur. Batt (2000) Kolombiya’nın rekabetçi gücünü İsrail ve Hollanda’nın altında değerlendirmektedir.

2.2 Rekabet Üstünlüğü Modellerinin Kesme Çiçek Endüstrisinde Uygulamaları

Birinci bölümde anlatılan rekabet üstünlüğü modellerinin kesme çiçek endüstrisindeki uygulamalarına bu başlık altında yer verilmiştir. Teoride yer alan modellerin kesme çiçek zincirindeki yorum ve uygulamalarından bahsetmek, alan yazındaki görüşlerin küresel mal zincirindeki yansımalarını görmek açısından faydalı olacaktır.

2.2.1 Kesme Çiçekte Uluslararası Ticaret Teorisi Yorumları

Mukayeseli avantaj teorisi 1817 yılında Ricardo tarafından şekillendirilmiş ve 1933’de Ohlin ve Heckscher tarafından yeniden tanımlanmıştır (Batt, 2000, s. 43). Bu teori “Ülkede en bol üretim faktörlerinin en yoğun kullanıldığı emtialar ihraç edilir” tezini savunmaktadır. Faktör teorisi böylece kısmen de olsa Kolombiya, Ekvator, Kenya, Zimbabwe gibi farklı derecelerde temel üretim faktörleri çeşitliliğine sahip olan ülkelerin çiçek ihracatındaki artan başarısını izah edebilir. Ohlin ve Heckscher teoremi, üretim faktörlerini homojen yapıda tanımlar, ancak bu durumu genelleştirmek mümkün değildir. Van Berkum ve Van Meijl (2000) taze ürünlerle ilgili alanda, modern ticaret teorilerinin öncüleri olmuşlardır ve aydınlatıcı bir bakış açısı ile gıda ürünlerinin uluslararası ticaretinde tarımsal ticareti şöyle yorumlarlar:

- Tarımsal ürün ve gıda ticareti benzer ülkelerde yaygındır.
- İşlenmiş tarım ürünlerinde ticaretin önemi temel ürünlerin ticareti pahasına artar.
- İşlenmiş gıda ticareti belirli ülkelerde yoğunlaşmıştır.
- İşlenmiş gıda endüstrisinde ve perakendecilikte piyasa yoğunlaşması artmaktadır.

Gelişmiş ülkeler arasında işlenmiş ürünlerde ticaret giderek Endüstri İçi Ticarete³ dönüşmektedir. Aşağıda Tablo 2.9'da ticari teorilerin bulguları yer almaktadır.

Tablo 2.9 Ticaret Teorileri ve Görgül Gözlem Bulguları

Ticari belirleyiciler	Görgül gözlemler (ampirik gözlemler)
İşgücü verimliliğinde ülkeler farklılaşır	Hektar başı çalışan sayısına yönelik bazı veriler mevcuttur, farklılıklar belirgindir ve farklı çiçek çeşitleri de buna kısmen katkı sağlar. Teknoloji düzeyi her durumda daha önemlidir. Düşük ücretin uygulandığı ülkelerde emek-yoğun çiçekler yetişir ve uzmanlar mevcuttur.
Faktör donatımında ülkeler farklılaşır	Emek maliyetlerindeki farklılık temel bir itici güçtür. Bu, gelişmiş ülkelerden üretimin satın alınması anlamına gelen tüketici pazarına lojistik maliyetini çok fazla yükseltir. Bu ülkelerde işgücü bolluğu ve sermayenin azlığı belirgindir.
Ölçek ekonomileri ve ürün farklılaştırma	Ölçek ekonomileri yetiştiricilerin düzeyinde belirgin değildir. Toplam alanlar ile çiftliklerin sayısı, ülkeler arasında farklılık gösterse de, ekonomik performansı yoktur. Ülkeler arasında toptan satış düzeyinde pazar yoğunlaşmasındaki farklılıklar net değildir. Hollanda'daki veriler toptan satış düzeyinde büyük bir yoğunlaşma izlenimi vermemektedir. Hollanda'nın rekabet üstünlüğü mezat düzeyinde zengin tedarik ve yoğunlaşmadır. Ürün farklılaştırma Afrika ülkelerinde küçük gonca güller, Güney Amerika'da büyük gonca güller ve karanfillerde mevcuttur. Hollanda, Japonya ve İsrail'de tedarik çeşitleri daha bir zengindir. Mezatlarda ölçek ekonomileri belirgindir.
Pazar bölümlenmesi ve fiyat farklılaştırması	Süs bitkilerinin molekül yapısı pazar bölümlendirme ve fiyat farklılaştırmasına uygun değildir. Geçmiş ve şans faktörü her durumda ticari örutüleri belirler. Hollanda tarım bilgisinin altyapısı, uzun ticari geçmişi ve Hollanda mezat sistemi ticari çiçek örutüsünü belirleyen faktörlerdir.
Faktör donanımlarında uzmanlaşma	Önde gelen donanımlarda (vasıfsız insan sermayesi) uzmanlaşma belirgindir. Emek yoğun kesme çiçekler bol işgücüne sahip olan ülkelerde gelişir. Kenya, Tanzanya ve Uganda'da kesme krizantem ve gonca güllerin üretimi bunun örnekleridir (her iki çeşit de işgücü gerektiren ürünlerdir). Büyüme şartlarının elverişli olduğu ülkelerde işgücünün bol olduğu görülmektedir.
Teknolojik düzeyde uzmanlaşma	Hollanda ve İsrail ileri teknoloji düzeyine sahiptir. Japonya'nın pozisyonu, bilgi yetersizliğinden dolayı belirlenememiştir. Hollanda teknolojisi deniz veya kara iklim bölgeleri için daha uygun iken; İsrail teknolojisi ise kurak ve orta kurak bölgelere daha çok yarar. Her iki ülkenin ürünleri diğer ülkelerden daha değişken bir yapıda bilgi ve teknoloji gücü ile yetiştirilir. Alan yazında her iki ülke de yetiştirme ve çoğaltma gereçlerinde liderdirler. Afrika ülkeleri teknolojinin kaynağını bu ülkelerden alır. Afrika ülkeleri temelde teknoloji, çiçek işlemeye uygun yetiştirme şartları ve insan becerileri için mücadele ederler.
Ürün ve süreç yenileşimindeki teknoloji boşlukları	Büyüme şartları Hollanda ve İsrail'de en üst kontrol düzeyine sahiptir. Yetiştirme programları en üst seviyede ve gelişmenin öncüleridirler. Bazı pazar bölümlendirmelerinin ilk harekete geçeni olma avantajına sahiptirler, ancak her durumda rekabet üstünlüğüne sahip olmayı garanti edemezler, üretimdeki gelişme düşük seviyededir.

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 68

Bulgular benzer faktör donanımına sahip ülkeler arasındaki ticaretin işlenmiş ve farklılaşmış endüstri doğasına uyan tarım ürünlerinde yoğunlaştığını göstermektedir (Van

³ ITT: Intra-Industry-Trade. Belirli bir endüstri kapsamında birbirinden farklılaştırılmış yapıdaki ürünlerin eşzamanlı olarak ihraç ve ithal edilmesidir.

Berkum & van Meijl, 2000). Bazı ülkelerin ticari büyümesinin altında yatan sebep emeğin bolluğudur, ancak bu her durumda Tanzanya, Zimbabwe veya Güney Afrika'dan ticari akışların Kenya ve Uganda'daki gelişmelerle niçin aynı çizgide olmadığını izah etmez (Wijnands, 2005, s. 68). Zimbabwe'de politik istikrarsızlık ve Tanzanya'da zayıf yönetim bulguları, farklılıkları açıklamaktadır. Kenya veya diğer Afrika ülkelerindeki büyüme ve gelişmenin sürdürülebilirliği ise bu teorilerle açıklanamamaktadır.

2.2.2 Kesme Çiçekte Endüstri İktisadı Akımlarının Yorumları

2.2.2.1 İşlem Maliyeti İktisadı

İşlem maliyeti iktisadı, aktörler arasındaki mübadelenin maliyetini ölçmeye odaklanır. Alan yazında Hobbs (1996a,b,c) mezatlar veya doğrudan satışla sığır pazarlamada izlenebilirlik, kalite ve hayvan sağlığı uygulamaları üzerine; Hobbs ve Young (2000) ABD bakliyat endüstrisindeki kontratlar üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bogger (2001) Polonyalı domuz pazarlamacılığına, Weleschuk ve Kerr (1995) özel çayır mahsullerine odaklanmıştır. Kesme çiçek pazarlamacılığı ile ilgili olarak işlem maliyeti alan yazını yoktur; ancak bazı hipotezler ileri sürülmektedir. İşlem maliyeti iktisadı farklı tedarikçi ülkeler ve farklı pazarlama kanalları arasındaki işlem maliyet farkını ölçer. Bu bilgi, gelişmekte olan ülkelerin kesme çiçek endüstrisinin sürdürülebilirliğinde ve rekabetçiliğinin kuvvetlenmesinde kullanılır. İşlem maliyeti iktisadı Hobbs'un (1996b) işlem maliyeti kategorileri bazında yorumlanmıştır:

- Enformasyon maliyetleri: Kesme çiçek yetiştiricilerinin odaklandıkları bölgelerde enformasyon temini kolaydır. Bilgi maliyetleri fiyatlar, girdilerin, tedarikçilerin, pazarlama hizmetlerinin maliyetlerini, lojistik, gümrük kontrolleri, bitki sağlık kontrolleri, dokümanlar ve nihai ürün fiyatlarını içerir. Tüketim bölgelerindeki üreticiler, müşteri tercihleri ve pazar fiyatları hakkındaki bilginin sürekliliği açısından önemlidirler. Uzak pazarlara ihracat yapan bazı ülkeler daha yüksek işlem maliyetine katlanırlar. Bu yüzden Hollanda avantajlıdır. İkinci olarak, firmaların kesme çiçekleri doğrudan pazarlamasından daha düşük işlem maliyetlerinin mezatlarla pazarlamada olduğu kabul edilir. Mezatlardaki fiyatların şeffaflığı ve ürünün tamamının satışının garantilenmesi, eğer asgari kitle standartlarını karşılırsa satılacağı anlamında olup, bu da enformasyon araştırmasında daha az zaman demektir. Ancak bu durum mezatlarla pazarlamanın en karlı olacağı anlamına gelmemelidir.

- Müzakere maliyetleri: Kesme çiçek sektörü için kontratlar müzakere ve imzalama ile başlar. Mezat maliyetleri, nakliye maliyetleri, bu faaliyetler için harcanan zaman ve ödeme hızı müzakere maliyetleri kapsamındadır. Tüketici pazarlarından uzak bir mesafede olan üreticiler lojistikte, gümrük maliyetlerinde ve bitki sağlık yönetiminde ilave maliyetlere katlanırlar. Doğrudan pazarlama ve mezatlar aracılığı ile pazarlama maliyeti bilgileri kolayca temin edilebilir. Doğrudan pazarlama maliyeti bilgilerinin temini daha zor olup, harcanan zaman daha fazladır. Ödemelerin hızı ve güvencesi mezatla pazarlamacılıkta garanti edilir. Dolayısıyla mezat pazarlamacılığının müzakere maliyetlerini azaltıcı ve netleştiren bir etkisi vardır.
- Kontrol ve güçlendirme maliyetleri: Uzun mesafe kontrolü zorlaştırır, ancak kalite uygunluk standartları olduğunda kontrol daha az çaba gerektirir. Bu safhada mezatlar iyi eğitilmiş müfettişlere sahiptirler. Yerel olmayan tedarikçilerin yerel tedarikçilerle aynı düzeyde bağımsız olup olmadığı bir sorundur.

2.2.2.2 Yapı-Eylem-Performans Modeli

Çiçek sektöründe pazar yapısı, devlet politikası ve temel koşullara yönelik tam enformasyonun mevcut olmaması nedeniyle bu modele göre temel bulguların sınıflandırılması kısmen mümkündür (Wijnands, 2005, s. 69). Örgüt zinciri hakkında yetiştiricilerden tüketicilere kadar olan enformasyonu çoğu ülkede bulmak zordur. Tüm unsurları içeren bir bakış açısı oluşturmak oldukça zahmetli bir saha çalışmasını gerektirir. Yapı-Eylem-Performans modeli, tam veriler temin edilebilirse bir endüstriyi analizde, analiste odak noktalarının kapsamlı bir kümesini sağlar.

2.2.2.3 Küresel Emtia Zincirleri

Küresel taze ürün zinciri geniş çapta küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri kapsar. Yapısal özellikleri:

- Gelişmekte olan ülkelere taze ürün ihracatı artmaktadır.
- Gelişmiş ülkelerdeki alıcılar en fazla süpermarketlerdir, ancak çiçekler farklıdır, çünkü çoğu ülkede uzmanlaşmış çiçekçiler pazar payının %50'sinden fazlasına sahiptirler.
- Süpermarketler ölçüleri ve uluslararası pazar güçleri gereği, zincirde anahtar role sahiptirler. Bu kapasite, süpermarketleri maliyet, kalite, gıda emniyeti ve sertifikalandırmada standartları belirlemeye iter. Diğer yandan bu durum üreticilere küresel zincirlerde hangi ürünlerin başarılı olabileceği hususunu belirlemelerinde yardımcı eder.

Kenya ve İngiltere arasındaki taze sebze zinciri, Gereffi vd'nin (2003, s. 12-13), kavramsal çalışmasındaki tanımlamaya uyar. Bu pazar odaklı küresel değer zinciri İngiliz süpermarketlerin rekabetçi stratejilerinden dolayı, daha belirgin işbirliğine geçmiştir. 1980'e kadar, geleneksel yönetim biçimi spot pazarlardı. Tüccarlar ürünü Kenya'da toptan pazarlarda veya çiftlik kapısında satın alırlar ve İngiltere'deki toptan pazarlara ihraç ederlerdi. 1980'de İngiliz süpermarketler, kalite ve taze ürün çeşitliliğini, rekabetçi farklılaşmanın temel kaynağı olarak kullanmaya başladı. Yıl boyu tedarik istikrarı, hazır yemek ve gıda güvenlik garantileri, çevresel standartlar (mesela böcek ilaçları kullanımı) ve işçilik standartlarını kapsayan ürün öznitelikleri seçkinleşti. Süpermarketler İngiliz ithalatçılar ve Kenyalı ihracatçılarla daha sıkı bağlantılar geliştirdiler. Tedarikçilerin yetenekleri ve sistemleri tedarik zincirini tüm seviyelerde takip edip izleyen temel faktör oldu. Bu arada süpermarketler tedarikçi sayısını azalttı ve tedarik zincirini yönetmek için tedarikçilerin sorumluluklarını, ürün geliştirme ve tüketici araştırmasını arttırdılar. Böylece daha ilgili bir yönetim oluştu. Ayrıca ana ihracatçılar, küçük üreticilerden satın almaktansa kendi üretimlerini arttırdılar. Jaffee'nin gözlemlerinde (2003, s. 42) geriye doğru entegrasyona yönelik belirgin motivasyon ve küçük üreticilerin sayısının azaldığı görülür. Gereffi tedarik zincirinin dinamiklerini anlamak için üç gözlem yapmıştır. Bunlar:

- Enformasyon karmaşıklığı: Ürün özellikli hale getirilerek endüstri standartlarına uyduğunda azalır. Mezatlar, daha çok endüstri için belli bir seviyedeki referans standartları ile özelleştirilmişlerdir. Enformasyon karmaşıklığı bir alıcı grubuna yönelik özellikli üretime odaklanıldığında yüksek olur. Örneğin buket çiçek çeşidi için ayrı yönetim kodu gerekir. Tüketici harcamalarındaki süpermarket payının artışı, enformasyon karmaşıklığını artırır, çünkü süpermarketler ürün- hizmet farklılaştırması sağlayarak eşsiz bir pozisyon için uğraşırlar. Çeşitler ve zamanında teslimde ilave gereksinimler ile bir müşteri nezdinde belirlenen bir yönetim kodu, yüksek düzeyde bir karmaşıklık demektir. İzleme ve müzakereleri tanımlamada işlem maliyetleri daha da artar.
- Kodlama yeteneği: Ürün ve ürün sürecini kodlamak kolaydır. Mezattaki kalite dereceleri, yüksek kodlama kabiliyetinin örnekleridir.
- Tedarik temelli yetenekler: Yüksek yetenekler gereklidir. Düşük tedarik odaklı yetenekler tabii ki olacaktır, fakat Gereffi (2003)'nin belirttiği üzere, yetiştiriciler bunun dışındadır. Kesme çiçek tedarikçilerini değiştirmek ise kolaydır. İşbirliği ve güç orantısızlığında değişim maliyetleri düşüktür. Pek çok gelişmekte olan ülkede, kesme çiçekler için yurtiçi pazar yoktur. Yetiştiriciler Avrupa, Japonya ve ABD pazarı için üretirler ve bu ülkelerdeki endüstri standartlarını karşılamalıdır. Standartlara

ulaşılamadığında, yeteneklerin, hatta pazar ihtimallerinin analizi ve tedarik zincirinin örgütlenmesi gerekir.

2.2.3 İşletme Yönetimi Akımları ile Yorumlar

2.2.3.1 Ulus Ötesi Yönetim

Ulus ötesi yönetim, tarım sektörü yönetim stratejisinin önemli bir meselesidir. Hollanda bahçecilik sektöründe giderek daha çok firma bir ülkeden daha fazla ülkede üretim yerine sahip olmaktadır. Sebze tohumları anaçlıkları veya kesme krizantemlerin üreticileri iyi örneklerdir. Tohumluk yetiştiricileri dünya çapında aktiftirler. Hollanda bahçecilik kümesi dünya çapında ünlüdür ve çokuluslu tohumluk işletmelerinin çoğunluğu Hollanda'da konumlanmıştır (Rabobank, 2002). Ayrıca çiçek endüstrisinde bazı Hollanda tohumculuk firmaları değişik ülkelerde üretim yerlerine sahiptir. Bazıları Doğu Afrika'da aktiftirler. Örneğin Dekker Tanzania'da kesme krizantem üretir (www.dekkerchrysanten.nl), Fides ise Uganda'dadır (www.fides.nl). Bu uluslararasılaştırma stratejileri en çok üretim maliyetleri, üretim düzeyi ve portföy farklılaştırmada harekete geçer. Bahçecilik firmalarının dışa yöneliminde uluslararası bir boyutun gerekliliği, bahçıvanlık ürünlerinin dünya çapında ticareti yapılan genel emtialar olmasından kaynaklanır. Bu emtiaların üretim yeri tüketim yerinden bir miktar farklıdır. Taze domates ve kesme çiçeklerin uluslararası ticaret akışı bu durumun iyi bilinen örnekleridir. İkame ürünler veya yeni rakiplerin tehdidi, zincirdeki pozisyon ve pazarlık gücü en çok piyasa düzeyinde dikkate alınır.

2.2.3.2 Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim safhalarına yönelik olmak üzere çeşitli yazarlar tarafından yapılan çalışmalar aşağıda özetlenmiştir:

Ogier ve Dilon (2000), Hollanda'da kır çiçekleri zincirine yönelik bir araştırma yapmışlar ve zincirdeki en büyük yetiştirici olan tek bir firmanın seçme, yetiştirme, çoğaltma, üretim, satış ve müşteri hizmetleri gibi faaliyetlerini yorumlamışlar, fonksiyonel stratejiler ve kontrol safhalarını özenle açıklamışlardır. Fonksiyonel strateji, takım yönetiminde iş bölümü, belirli becerilerin geliştirilmesi, eğitim ve takım oluşturma ile ilgilidir. Finans performansı ve kalite kontrolü stratejinin kontrol safhalarıdır. Bir başka araştırma Hack vd., (1998) tarafından, Porter'ın SWOT analizi temel alınarak yapılmıştır. Hack vd., Hollanda gül yetiştiricilerinin uluslararası rekabetçiliğini analiz ederek, bu analizden dört farklı strateji türetmişlerdir. İlki, güllerin farklı çeşitlerinde Hollanda maliyet fiyatlarının Afrika ve Güney Amerika'daki üreticilerle mukayesesidir. İkinci

olarak en önemli tüketici piyasalarındaki fırsatlar ve tehditler hakkında bilgi toplamışlar böylece dışsal analizleri şekillenmiştir. Hack ve Zimmermann'ın (1996) gelecekteki pazarın ölçeğini büyütme yönelik lale sektöründeki strateji oluşturma çalışmaları bir miktar yenilikçidir. Aktörlerin her birinin stratejik yönetim ile bağlantısı zayıftır. Bununla birlikte önemli bir çeşit olarak tanınmıştır ve toptan satıcılarda kısmen kusursuzluk içerir. Bu çalışmaların amacı aktörlerin pazara yönelimini arttırmaktır (Wijnands, 2005, s. 77).

Belçika'da Açelya kesme çiçeklerinin yenilikçi bir yolda üretiminin ürün yaşam döngüsü⁴, Lierde (2000) tarafından tarif edilmiştir. Piyasada fiyatlar kadar verimlilik, karlılık ve çiftlik ölçüsündeki etkiler analiz edilmiştir. Trip (2000), Hollanda çiçek firmalarında karar verme süreciyle ilgilenmiş, yaklaşımını çiftlik yönetimi teorilerinden türetmiştir. Bir enformasyon görüntüleme matrisi ile laboratuvar deneylerine dayanarak fiyat tahminleri, verimlilik ölçümü ve yönetim düzeyine dikkat gösterilmiştir. Trip, stratejik yönetimin sadece bazı unsurları ile ilgilenmiştir. Verhaar (2000) büyük çiftliklerde istihdam edilebilirlik ve hayat boyu öğrenme ihtiyacını vurgular. Lakin stratejik yönetimin teorik kavramına bu yargıyı katmak mümkün değildir. Bokelman ve Lenz (2000) piyasa gereksinimlerini karşılamak üzere zincir işbirliğinin gerekliliğini tartışır. Zincir işbirliği analizleri, işbölümü etkinliği ve işlem maliyetleri üzerine varsayımları temel alır. Yeterli üretim hacminin gereksinimlerinden biri olarak büyük çiftliklerin üstünlüğüne işaret eder.

Wijnands (2001) ve Silvis (2002) çalışmalarında İspanya'da ikinci bir üretim alanına sahip olarak ulus ötesi yönetim şartlarında daha düşük üretim maliyetleri özellikle emek ve ürünlerini farklılaştırmada mevsimsel tedarik yerine iyi kalitede ürünlerin yıl boyunca tedarik edilebilmesi fırsatlarını kullanan Hollanda sebze yetiştiricilerini ele alırlar. Devlet politikası, özellikle çevresel düzenlemeler, Hollanda yetiştiricilerinin yabancı bir ülkede bir çiftliğe yatırım yapmaları için temel dürtüdür. Yabancı ülkelerde yetiştiriciler büyük-ölçekte çiftlikler oluşturma şansına sahiptirler. Verilen sera örnekleri mukayeseli olarak Hollanda'da üç hektardan az bir ortalamada iken, yabancı ülkelerde 50 hektar veya üzeridir. Kenya'da bir çiçek yetiştiricisi 250 hektarda 4000 çalışana sahiptir. Yabancı ülkelerdeki bu Hollanda'lı yetiştiriciler yoğun olarak Hollanda bahçecilik altyapısını; tedarikçileri ve bilgi altyapısını ve ürünlerin pazarlanması için toptan satıcıları kullanırlar. Bu büyük ölçekli yetiştiriciler geriye doğru bütünleşme gösterirler; işletme kendi serasını inşa eder ve hava taşımalarını kapsayan kendi lojistiklerini düzenler. ABD'deki yetiştiriciler

⁴ PLC:Product-Life-Cycle

kendi bölge pazarları için ve stratejik yönetim şartlarında değişik pazarlardan öğrenmede yenilikçidirler. İspanya'daki yetiştiriciler gibi, Hollanda'nın teknoloji bilgisini kullanırlar.

Doğu Afrika'lı çiçek yetiştiriciler sadece Hollanda'nın teknolojik bilgisini değil, ayrıca mezarların ve toptan satıcıların pazarlama altyapısını da kullanırlar. Yabancı ülkelerdeki bu Hollanda'lı yetiştiriciler, ulus ötesi yönetim ve stratejik yönetim kavramları uygulamasının örnekleridir. Lakin hiçbir yazar analizlerini stratejik veya ulus ötesi yönetim kavramıyla ilişkilendirmemiştir.

Bazı yazarlar, stratejik yönetimin bir konusu olarak zincir içinde veya bir üreticiler grubundaki işbirliği ile ilgilenmişlerdir. İşbirliği zinciri ve zincirin yönetimi aynı zamanda ürünlerin pazarlamasına yön veren önemli konulardır. Lakin bu araştırma sahalarının sonuçları stratejik yönetim seçeneklerine yeterince dönüştürülmemiştir. Ekonomik üstünlükler, performans ve işbirliği zinciri daha bütünleşmiş ve yapısal bir yaklaşıma ihtiyaç duyar.

2.2.4 Rekabet Üstünlüğünde Bütünleştirici ve Tamamlayıcı Modeller ile Yorumlar

Araştırmada küresel rekabet gücünün temel teorilerinden biri olan Porter'ın Elmas Modeli 1985'deki çatısı ile kesme çiçek sektöründe bazı analizlere temel olduğundan, bu başlık altında bu analizlere yer verilmiştir. Ayrıca kümelenme modeline yönelik çeşitli yazarlar tarafından yapılmış açıklamalar da bu başlık altında anlatılmıştır. Elmas Modeli ve kümelenme modeli analizlerine geçmeden önce modellere temel olması bakımından, kesme çiçek endüstrisindeki bazı bulgular aşağıda yer almıştır.

Süs bitkileri ihracatındaki büyümenin faktör sayısı ile alakalı olduğuna inanılmaktadır (Batt, 2000, s. 42). Çiçek ihraç eden ülke olmak, uluslararası rekabette var olmak rekabetçi pozisyonu arttırıp güçlendiren faktörlerin tanımlanması ve geliştirilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bu faktör çeşitliliğini tanımlamak, uluslararası çiçek ticaretine daha iyi bir anlayış getirecektir.

Liemt (2000)'e göre başarılı çiçek yetiştirmek, şu faktörleri gerektirir (Wijnands, 2005, s. 26):

- 1) İyi fiziksel şartlar, yüksek yoğunlukta ışık, bol su, temiz toprak (veya hidrojen kullanımı), iyi iklim, 2) Uygun tohumlar ve bitki materyali, 3) Yatırım ve işletme sermayesi, 4) Verimli ve yetişmiş işgücü, 5) Büyütme tekniklerinde uzmanlık, 6) İyi yönetim ve organizasyon, 7) İlaçlama ve diğer kimyasallar, 8) Isıtma için enerji, 9) Alt yapı,

10) Üretimden hasat sonuna kadar olan süreçte kalite bilinci (Kesme çiçekler yüksek düzeyde bozulma yapısında olup hasar hasat ile başlar), 11) İhracat için yeterli lojistik alt yapı. Bu faktörler üretim ortamı ile ilgilidir. Porter'ın teorisinde uluslararası rekabetçi çevre üretim bilgisi kadar önemlidir. Ayrıca ticari akışın uluslararası ticari düzenlemeleri ve standartları karşılaması gerekir. Bu yüzden Liemt'in listesi şu açıklamaları da kapsar: 12) Hasat sonrası bakımları ve endüstri bilgi paylaşımının oluşumunu sağlayan güçlü alt yapı, 13) Varış pazarları hakkında bilgi, özellikle tüketici tercihleri ve bu tercihlerdeki değişikliklerin takip edilmesi. Duygusalılık, çiçeklerle ön plana çıkar. Moda trendleri ve çılgınlıklar bu yüzden önemlidir, örneğin çiçeklerin rengi ve çeşidi, 14) Rakiplere göre güçlü ve zayıf yönleri bilmek, 15) Varış pazarlarındaki talepleri yönetme ve yenilikçilik için bilgi altyapısı, 16) Uluslararası standartları karşılamak; girdilerin (bakım stokları ve tohumlar) yaygın olması için UPOV (Union International pour la Protection des obtentions Végétales) düzenlemelerini benimsemek özellikle arzu edilir. Üretim ülkesinde yeterli düzeyde fiziksel kontrol sistemi gerekliliktir, 17) Tüketici tercihlerini karşılayan yönetim kodlarına uygunluk düzeyi. (P üçgeni: planet, people, profit yani gezegen, insanlar ve kar) Böylece sadece üretim şartları değil, pazarlama ve lojistiğin önemi de ortaya çıkmaktadır.

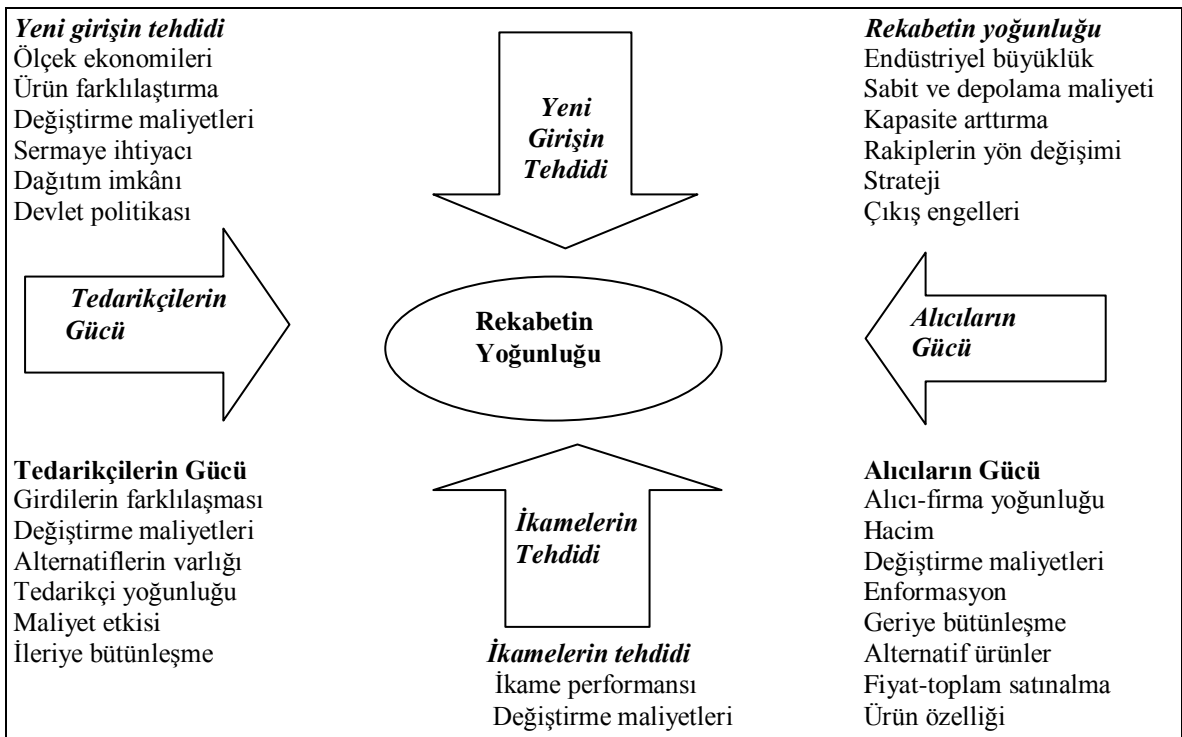
Kurumların gelişmekte olan ülkelerde kesme çiçek endüstrisinin performansını etkileme gücü üzerine Wijnands vd (2007) bir araştırma yaparak ülkelerin iktisadi performansı ile kurumlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İktisadi büyüme ile işletmeler arasında ilişki üreten kesimle ilgilidir. Örneğin az gelişmiş yapıda olan yoksul ülkelerde vergi toplamak uluslararası ticareti etkiler. Etiyopya çiçek sektörünün büyümesinde, "Döviz vergi muafiyeti sağlamak" uygulaması ile devlet desteğinin katkısı olmuştur (MoFed, 2006 aktaran Wijnands vd, 2007, s. 6). "Wijnands vd'nin (2007, s. 16) bulgularına göre gayrisafi milli hâsıla ortalamasındaki büyüme güçlü ve belirgin olarak kurumların gelirleri ile ilişkili olduğu olduğu halde kesme çiçek ihracatındaki büyüme bu kavramdan uzak kalmaktadır, çünkü çiçek ihracat endüstrisinde dışsal bilgiye, girdi ve pazarlara bağımlılık sebebiyle ülke içi kurumların önemi düşük kalmaktadır.

2.2.4.1 Porter'ın Elmas (Karo) Modeli

Bu başlık altında Porter'ın (1985) rekabetçilik modeli ve Elmas belirleyicileri ile dünya çiçek endüstrisinin rekabet gücünün açıklanması amaçlanmıştır. Porter'a göre (2010, s. 206-207):

"Ulusal düzeyde anlamlı tek rekabetçilik kavramı verimliliklerdir. Bir ülkenin temel hedefi, vatandaşları için yüksek ve yükselen bir yaşam standardı sağlamaktır. Bunu

yapabilme becerisi, bir ülkenin işgücünü ve sermayesini kullanma potansiyeli ile alakalıdır. Verimlilik bir işgücü ya da sermaye biriminin ürettiği sonuç olup ürünlerin hem kalitesine hem özelliklerine hem de üretilme etkinliklerine bağlıdır. Verimlilik bir ülkenin uzun vadeli yaşam standardının esas belirleyicisi, ülkenin kişi başına düşen gelirinin temel sebebidir. İnsan kaynaklarının verimliliği çalışan ücretlerini, sermayenin kullanım verimliliği sermaye sahiplerine kazandırdığı getiriye belirler. Ulusal verimliliği artırma sürecinin zeminini ise, ürünlerin ve süreçlerin yaratılıp geliştirildiği belirli kesim ve sektörlerde yabancı rakipler karşısında rekabet üstünlüğü için verilen binlerce mücadelenin sonucu oluşturur”.



Şekil 2.5 Porter'in Elması

Kaynak: Porter, 1985

Porter'in Elması Oluşumu (1985) Şekil 2.5'de açıklanmıştır. Porter'in yaklaşımı rekabet üstünlüğünün analizi için uygundur, çünkü bir endüstrinin tedarik kapasitesi uluslararası talep standartlarını karşılamada yetersiz ise ve rekabetçi fiyatı yok ise, o endüstri uluslararası zincirin dışında kalır (Wijnands, 2005, s. 69). Dünya çiçek endüstrisine egemen olan bulgular Porter'in Elması çalışmasında mevcuttur.

Dünya çiçek endüstrisine uyarlanan ve önceki anlatımlarla eşleştirilen Şekil:1.6.'nın beş ögesi aşağıda işlenmiştir:

1. Giriş engelleri: Aşağıda yer alan Tablo 2.10 giriş engellerini göstermektedir.

Tablo 2.10 Porter'ın Yaklaşımındaki Giriş Engelleri

Belirleyici	Açıklama	Değerlendirme
Ölçek ekonomileri	Girdi ve hizmetleri satın alma gücünün göstergesi olarak kesme çiçek bölgeleri; ölçek ekonomileri için çiftlik ölçeği ortalaması	Tanzanya'da çiçek endüstrisi sadece 90 ha ile gelişmemektedir. Yıllar önce aynı durumda olan Uganda şimdi 170 ha ile atılım yapmaktadır. Arazi büyüklüğü en önemli belirleyicilerden biri değildir. Çiftlik ölçeği ortalamasında durum aynıdır: İyi bir büyüme oranı Japonya'da (çiftlik ortalama ölçeği 0,25 ha); Zambia veya Zimbabwe'de (çiftlik ortalama ölçeği 5 ha) ve ABD'de (2.3 ha) ile olur.
Ürün farklılaştırma	Çiçek endüstrisinde markalaşma çok yaygın değildir. Bu yüzden ürün farklılaştırmada kesme çiçeklerin farklı çeşitleri tercih edilir. UPOV üyeliği yeni çeşitlere veya yenilikçi çeşitlere ulaşmayı sağlar.	İhracatçı ülkelerin temel çeşitleri güllerdir, rekabetçi fiyatlar ve hizmetlerin uluslararası ticarete egemen olduğu yerlerde kısmen ticari mal olarak ortaya çıkarlar. Diğer buket çiçeklerinin tüketim bölgelerinde yetiştirildikleri hususu net değildir. Uganda hariç UPOV üyesi olmayan diğerleri düşük büyüme oranı gösterirler.
Değiştirme maliyetleri	Genelde alıcılar diğer çiçek üreticilerine kolaylıkla geçiş yaparlar. Yönetimin onayladığı standarda sahip olmak daha düşük işlem maliyeti veya o ülkeden çiçek satın almanın sebebidir. MPS egemen bir standarttır.	Bellibaşlı Avrupalı ve Afrikalı ihracatçılar MPS sertifikasyon standartlarına uyarlar. Güney Amerika'da iç standartlar daha geneldir. Kodlama standartları olmadan ihracat yapan ülkelerin ihracat büyümesi nispeten düşük düzeydedir.
Sermaye ihtiyaçları	Piyasada sermayenin uygunluk durumu	Sermaye imkânı hakkında bilgi yoktur, doğrudan yabancı yatırım ve borçlanma şartlarını değerlendirmek güçtür. Uganda'daki gelişme sermayenin bir sınırlayıcı olmadığını desteklemektedir.
Dağıtım imkânı	Son tüketiciye ulaşmak kolaydır. Lojistik ayrı bir konu olup diğer konu ise perakendecilere erişimdir. Üçüncü öge ise ticaret engelidir.	Hollanda, ABD ve Japonya lojistik ve son tüketiciye en iyi erişim gücüne sahiptir. Hollanda sadece ihraç eden ülkedir. Kenya, İsrail ve Uganda son tüketiciye lojistiği yeterli düzeyde örgütlerler ve Hollanda pazarlama sistemini kullanırlar. Kolombiya ABD pazarına Flower Promotion Organization kanalıyla ulaşır. Ekvator'un yüksek üretim ve ihracat büyüme oranı son kullanıcılara ulaşmada iyi bir performans gösterir. İlave işlem maliyetleri ise net değildir. Bitki sağlığı bakımları ihracat için bir sınırlayıcı olabilir. Çıkış ülkesindeki yeterli düzeyde kontrol önemlidir. Bazı ülkeler uluslararası standartları karşılayamazlar.
Maliyet dezavantajları 1-Ürün mülkiyet teknolojisi 2-Girdi imkânı 3-Tecrübe eğrisi 4-Devlet tahsisatları	1. Ürün know-how. Çiçekler için bunun anlamı ülkede soylara (cinslere) veya eşsiz çeşitlere sahip olmak demektir. 2. Üretim faktörlerinin özellikle emeğin maliyeti. Tedarikçi ve bağlantılı endüstrilerin gelişmişliği ve varlığı ise ikinci önem derecesindedir. 3. Kesme çiçek yetiştirme sahasında vasıflı ve eğitimli işgücü 4. Devletin verdiği imtiyazlı sübvansiyonlar	1- Özellikle Hollanda ile mukayesede az gelişmiş ülkelerin çoğu maliyet dezavantajına sahiptirler, çünkü anaç yetiştiriciliği yoktur. Anaç yetiştiriciler dünya çapında etkin olsa da fark belirgin değildir. Böylece maliyet dezavantajı küçük olur. 2- Çoğu gelişmekte olan ülkede emek maliyeti düşüktür. Bağlantılı ve destekleyen endüstri Afrika'nın her tarafında gelişmiş değildir. Pazarlama gibi işlem maliyetlerinin daha yüksek olduğu kabul edilebilir. Lakin bunu kanıtlayan yaygın bir araştırma yoktur. 3- Maliyet dezavantajı gelişmekte olan ülkelere ziyaf eğitim düzeyi ile açıklanabilir. Resmiyette sınırlı eğitim imkânlarına rağmen, uygulamada Kenya oldukça iyi bir yapıdadır. 4- Tespit edilememiştir.
Devlet politikası	Endüstrinin gelişmesine devlet desteği	Tespit edilememiştir.

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 70

Tablo 2.10 Porter'ın giriş engellerinin belirleyicilerini kesme çiçek endüstrisi için yorumlayarak, belirleyiciler üzerinde ülke tecrübelerinin değerlendirmelerini sunmaktadır. Yetiştiricilerin pazar payını arttırmada giriş engellerinde sınır yoktur (Wijnands, 2005, s. 69). Çünkü bulgular çiçeklerin Avrupa, ABD ve Japonya'ya girdiğini gösterir. Yüksek işlem maliyetleri performansı düşürür. Tablo 2.10'daki değerlendirmede yetenekler bir ülke endüstrisinin giriş engeli olarak önemlidir. Yetenekler üç ana alanda yer alırlar: 1- Çiftlik düzeyinde üretim yetenekleri, 2- Hasat sonrası lojistik ve pazarlama sistemini örgütlemek ve 3- Bitki sağlık bakımı, gümrükler ve diğer uluslararası ticaret uygulamalarının yönetimi. Tedarik zincirinin yetenekleri temelde profesyonel olmalıdır, aksi takdirde endüstri zincirin dışında kalır. Endüstrinin tedarik zincirini ve alıcılara tedarik hizmetini örgütleme gücü, endüstrinin ülkedeki genişliğini belirler. Zincirin gelişmiş ülkelerdeki ithalatçılar tarafından yönetimi giriş engellerini azaltır. Her durumda zincirin lideri, tedarikçileri kolaylıkla değiştirebilir.

Hollanda ihracatçı olarak şöhretli bir pozisyona sahip olmakla birlikte, çoğu ülkede çiçeklerinin tüketim payı düşüktür. Mezatların yabancı yetiştiricileri dışladığı düşünülen politikasının uzun vadede sınırlı bir etkisi olabilecektir. Page ve Slater (2003 aktaran Wijnands, 2005 s, 69) pazara giriş için şartları ve farklı girişimlerin bu şartları nasıl etkilediğine yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma farklı girişimcilerin Porter'ın (Bkz., Tablo2.10) giriş engelleri ile nasıl şekillendiğini analiz etmiştir. Bu çalışmada doğrudan yabancı yatırımcı veya doğrudan alıcılar için giriş engelleri çok düşüktür. Gelişmekte olan ülkelerdeki üreticiler giriş engellerini en aza düşürmek için bir ihracat teşvik programından yardım almalıdırlar. Kısa dönem yardım programları uzun dönemde güçlü gelişim için tehdittir. Yerel üreticiler alıcılarla yakın olmak için tüm girdi ve üretim faktörlerinde büyük atılımlar yapmalıdırlar. Bir örgüt bu safhaları düzenlemediğinde aşılabilir bir engel ortaya çıkar.

2. Rekabetin yoğunluğu: Rekabetin yoğunluğunun belirleyicileri Tablo 2.11'de gösterilmiş olup genelde ülkeler arasındaki farklılıklar küçüktür (Wijnands, 2005 s, 71). Varlık özgüllüğü gelişmekte olan ülkelerde daha fazladır. Seraları sebze yetiştiriciliğine dönüştürmek genel uygulama olmayıp, Hollanda ve İsrail bu şansa sahiptir. Giriş ve çıkış engelleri analizlerinin düzeyi Porter'ın teorisinin önemli bir sonucunu gösterir. Giriş engellerinde düşük düzey düşük getirilerle sonuçlanır, çıkış engelleri düşük ise kalıcı getiriler, çıkış engelleri yüksek ise riskli getiriler sözkonusudur (Porter, 1980, s. 22). Tablo 2.11'de görüldüğü üzere çiftlik cirolarında yıllık dalgalanmalar, riski nedeniyle çıkış

engellerini yükseltir (Wijnands, 2005 s, 71). Porter'ın kümelerindeki yoğun rekabetin sağladığı katkılar bir yana, burada anlatılan koşulların yoğun rekabeti teşvik etmekle birlikte, gelişmekte olan ülkelerde bir endüstrinin güçlü olmasında çok etkin bir belirleyici olarak yer almadığını göstermektedir.

Tablo 2.11 Rekabet Belirleyicileri

Belirleyici	Açıklama	Değerlendirme
Endüstri büyüklüğü	Endüstrinin büyümesi	Bazı gelişmekte olan ülkelerin pazar payı belirgin olarak artmıştır: Kenya ihracatta İsrail'i geride bırakmıştır. Daha az sayıda çeşitlilikle daha büyük bir pazar payına ulaşılmıştır. Her durumda UPOV üyesi olmayanlar (Uganda hariç) üretim artışında zayıftırlar. Hollanda ve ABD'deki endüstri büyümesinde yetiştiricilerin düzeyi iyidir yani daha büyük pazar payına ulaşmada daha rekabetçidirler.
Sabit giderler ve depolama giderleri	Yüksek sabit maliyetler firmaları tam kapasiteye yöneltilir. Çiçeklerin bozulabilir yapısı uzun depolama sürecine engeldir. Birlikte fiyata baskı yaparlar.	Hollanda'nın durumundan yetiştiriciler düzeyinde sabit giderlerin maliyeti arttırdığı görülebilmektedir. Toptansatıcılar düzeyinde sabit maliyetler mukayeseli olarak düşüktür: satın alma maliyeti ürüne hâkim olur. Böylece yetiştirici düzeyindeki fiyat baskısı, toptan satıcı düzeyinden daha yüksektir. Veri kıtlığı ülkeler arası mukayeseyi güçleştirir.
Kapasite arttırımı	Kapasite seviyesi ölçek ekonomilerine ulaşmayı sağlar	Çiftliklerin genişlemesi her seviyede olabilir. Çiftlik genişlemesindeki bu yapı tedarikte ve talepte uyumsuzluğa sebep olmaz. Ülkelerarası farklılıklar yoktur.
Rakiplerin rota değiştirmesi	İş sahipleri normalin altındaki geri dönüş oranları ile sermaye ve işgücünü yönetebilirler	Çiftlik sahipleri hakkında yeterli bilgi yoktur. Gelişmekte olan ülkelerde çoğu operatör çiftliğin sahibi değildirler. Böylece aile çiftlikleri üzerinde normalin altındaki oranlarda üretim faktörlerinden dolayı karlılıkları baskı altındadır. Endüstrinin gücü daha düşük olur.
Strateji	Eğer çoğu firma stratejik mücadele içindeyse endüstrideki rekabet daha değişkendir.	Ülkelerarası farklılıkların önemi: Yenilikçi olmak İsrail'in amacıdır. Hollanda'da amaç belirgin değildir, ancak Avrupa'nın temel tedarikçisi ve kalite üreticisi olarak en iyiyi yapar. Kenya Avrupa'ya doğrudan pazarlama yapma mücadelesindedir. Çoğu gelişmekte olan ülke istihdam ve döviz geliri ile büyümeyi hedefler. Farklı ülkelerde farklılaştırma ve tüketici pazarlarına hizmette yönetim kurallarının baskı düzeyi hakkındaki enformasyon yetersizdir.
Çıkış engelleri	Uzmanlaşmış varlıklar, sabit maliyetler, stratejik engeller, duygusal direnişler ve devlet kısıtlamaları yüksek çıkış engeli ile sonuçlanır.	Ülkelerarasında bu hususlardaki farklılıklar azdır. Hollanda'da daha yüksek teknoloji düzeyinden dolayı sabit maliyetler daha yüksektir. Fakat İsrail'de çiçek seraları sebze yetiştirmede de kullanılmaktadır. Yatırımcının kendi serası olması durumunda, bazı Afrika ülkelerinde olduğu üzere, duygusal direnişler azalır. Kısa dönemde çıkış engellerinin yüksek olduğu unutulmamalıdır: birkaç yıl boyunca ürünü değiştirmek bitki malzemelerindeki yüksek yatırımdan dolayı pahalı olur. Böylece çıkış engelleri orta düzeydedir.

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 71

Tablo 2.11'de görüldüğü üzere çiftlik cirolarında yıllık dalgalanmalar, riski nedeniyle çıkış engellerini yükseltir (Wijnands, 2005 s, 71). Porter'ın kümelerindeki yoğun rekabetin sağladığı katkılar bir yana, burada anlatılan koşulların yoğun rekabeti teşvik etmekle birlikte, gelişmekte olan ülkelerde bir endüstrinin güçlü olmasında çok etkin bir belirleyici olarak yer almadığını göstermektedir.

3. Alıcıların gücü: Porter'ın 1985 modelinin üçüncü elemanıdır. Her bir üretim ülkesi belirli alıcı gruplarına yönelir (Wijnands, 2005, s. 72-73). Güney Amerika ülkeleri geniş ölçüde ABD pazarına bağımlıdır. Alan yazında ABD toptan satış düzeyine yönelik bilgi azdır. Aynı durum Japonya'da sözkonusu olup yurtdışı tedarikçiler hakkındaki bilgi sınırlıdır. Tablo 2.12 Hollanda'nın temsil ettiği Avrupa'daki satın alma gücünü analiz etmiştir.

Tablo 2.12 Avrupalı Alıcıların Gücünün Belirleyicileri

Belirleyici	Değerlendirme
Pazarlık dengesi	
Alıcı yoğunluğuna karşı firma yoğunluğu	Hollanda toptan satıcılarının yüksek sayısı yoğunluğun az olduğunu gösterir. Toplamın %2'sini oluşturan 19 ihracatçı %30 civarında pazar payına sahiptir. Üreticilerde yoğunluk daha azdır: aynı tüketici pazarlarını hedefleyen çeşitli ülkelerdeki yetiştiriciler sayıca çoktur.
Alıcının hacmi	Toplamda alıcı hacmi büyüyebilir fakat bir çeşitte hacim azdır. Çoğu durumlarda bir yetiştiricinin arzı pek çok alıcıya paylaşılır.
Firma değişimiyle bağlantılı alıcı değiştirme maliyetleri	Alıcıların yetiştiriciler arasındaki tercihi kolaylıkla değişebilir, mezat bu durumu sağlar. Pek çok yetiştirici alternatifler sunar. Yetiştiriciler de toptan satıcıları kolaylıkla değiştirebilir. Yetiştiriciler kolaylık sağlayan mezaatlara yönelmedikçe işlem maliyetleri her durumda artacaktır.
Alıcı bilgisi	Mezat bilgisi halka açıktır. Üye olmayanlar da fiyat ve miktar bilgisini temin edebilirler. Mezat fiyatları uluslararası fiyat oluşumunda bir kıyaslamadır. Her durumda yetiştiriciler toptan satıcılardan perakendecilere kadar olan satış düzeyinde bilgi sahibi değildirlir.
Geriye doğru bütünleşme yeteneği	Toptan satıcılarda geriye doğru bütünleşme beklendiği gibi değildir: Çünkü toptan satıcılar üretim kalite standartları ve fiziksel standart sertifikalarına kayıtsızdırlar. Üretime yönelik işbirliği ve bütünleşmeyi ancak perakendeciler ve müşteri gruplarının kısmi baskılarıyla örgütleyeceklerdir.
İkame ürünler	İkame ürünler bol miktarda mevcuttur; tüketici birbirine çok yakın renk ve çeşitleri ayırt edemez. Diğer taraftan bir yetiştirici çeşitler arasında kolaylıkla geçiş yapamaz; hasat süresi en az bir yıldır, güllerde daima bir kaç yıldır.
Fiyat duyarlılığı	
Fiyat/toplam satın alma	Fiyat toptan satıcı performansının temel yansımasıdır. Toptan satıcıların kar payı %2'nin altındadır, böylece rakiplere kıyasla daha düşük bir fiyat, kar payı üzerinde avantaj olacaktır.
Ürün farklılıkları	Hollanda mezaatlarında yetiştiriciler arasında ürün kalitesindeki farklılıklar yaygın durumdadır, ancak küçük fiyat farklılıkları ile neticelenir. Bir çiçek cinsindeki çeşitlerin sayıca çokluğu az farklılıklarla ürünlerin sürekliliğini sağlar.
Kalite/performans üzerindeki etki	Üretim özelliklerinden dolayı kısa dönemde sözkonusu değildir.
Alıcı karı	Fiyat duyarlılığı yetiştiricilerin karlılığı üzerinde etkilidir. Hasat planları daha uzun bir süreci gerekli kılar. Toptan satıcılar çoğu durumlarda herhangi bir fiyat anlaşması olmadan günlük çalışırlar
Karar vericilerin destekleri	Yenilikçi çiçekler (renk, şekil, çeşit) yüksek fiyattadırlar. Hollandalı ve İsraili yetiştiriciler anaç üreticilerine yakınlıklarından dolayı üstünlük sağlarlar.

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 72

Mezaatların pazarlamayı kolaylaştıran bir kurum olarak önemli rolü fark edilmelidir. Burada satıcılar ve alıcılar karşı karşıya gelirler. Satıcılar ve alıcıların bir yerde yoğunlaşmaları değil, sayıları çok önemlidir. Artış potansiyelini tüketimin artış oranı belirler. Pek çok Avrupa ülkesinde kesme çiçek tüketimi hala artmaktadır. Lakin fiyat

duyarlılığının yüksek olduğu toplu pazar olan süpermarkete bir kayış olacaktır. Çiçekçi mağazaları kalite hassasiyetini ve farklılaştırılmış ürünleri talep ederler ancak tek bir mağazanın hacmi düşüktür. Süpermarketlerin pazar hacmi kısmen çiçekçi mağazalarının maliyeti pahasında artacaktır. Eğer bir ülke belirli bir nişte veya belirli bir pazarda payını arttırmak için bir plan yapmak isterse, bilgi düzeyini arttırmalıdır.

Tablo 2.12'deki özelliklerden Kenya, diğer Afrika ülkeleri ve Hollanda arasında ayırt edilebilen küçük farklılıklar görülebilmektedir (Wijnands, 2005, s. 73). Tüketici pazarlarına ve toptan satıcılara yakınlık Hollanda'da işlem maliyetlerindeki değişimin, gelişmekte olan ülkelere daha kolay olduğu hipotezini desteklemektedir. Böylece alıcıların pazarlık gücü belirtilen iki grup arasındaki sürdürülebilirliği ayırt tutmayacaktır.

4. İkameler: İkameler belirleyicilerin dördüncü grubudur. Ana gruplardaki belirleyicilerde belirtildiği üzere ikameler düşük değiştirme maliyetlerinde bol miktarda mevcuttur. Perakendecilerden hizmet sağlamak, perakendecilerle ortaklık gerektirir, bu da ikameyi azaltır. Kenya çiçek endüstrisinin İngiliz süpermarketlere hangi tür hizmeti sağladığını yorumlamak güçtür. Hollanda toptancılarının rekabetine yönelik araştırma, toptan satıcıların bu safhada performansını arttıran bazı bulgular sağlamıştır (Hack ve Borgstein, 1998 aktaran Wijnands, 2005, s. 73). Hollanda tedarikçilerinin Fransız ve Alman pazarındaki gücü rakipleri kadar iyidir; İngiltere pazar performanslarının ise gelişmesi gerekir. Hollanda tedarikçileri İngiliz perakendecilerin talep ettiği uzun dönem kontratları imzalamada isteksizdirler; İngiltere'de perakendeciler ön plandadır. Hollandalı ihracatçılar, kendi performanslarının rakiplerinden daha iyi olduğunu belirtirler, ancak yurtdışındaki alıcılar bu hususta hemfikir değildirler. "Rekabetçi bir pazarda kendi performansınızı iyi algılayabilmeniz gerekliliktir" (Hack ve Borgstein, 1998).

5. Tedarikçilerin gücü: Beşinci unsur, alıcıların gücünün bir aynasıdır. Tablo 2.13 ana görgül bulguları özetlemekte olup, tedarikçilerin gücünde büyük bir farklılık olduğu varsayımına meydan vermez (Wijnands, 2005, s. 73). Tablo 2.13'de en göze çarpan belirginlik tedarikçilerin kapasitesinde Hollanda ve İsrail gibi lider ülkelerin baskın gücüdür. Tablo 2.13 Hollanda ve İsrail gibi lider ülkelerin tedarikçileri ile güçlü bağları olan geniş üretim alanlarına sahip yetiştiricilerin güçlü konumunu vurgulamaktadır. Tedarikte hava taşımacılığı imkânları ve maliyeti önemlidir. Örneğin hava taşımacılığı kapasitesindeki sınırlılık, Tanzanya çiçekçiliğinin genişlemesini engeller. Oysa Uganda daha küçük ama işbirlikçi bir endüstri ile bu kapasiteyi düzenlemeyi başarmıştır. Firmalar arası işbirliği bu yüzden önemlidir.

Tablo 2.13 Tedarikçilerin Gücünün Belirleyicileri

Belirleyici	Değerlendirme
Girdilerin farklılaştırılması	İşgücünün bol olduğu ülkelerde çoğu girdiler standart ve ithaldir. Emek girdisi ve teknoloji düzeyi arasında iktisadi bir ince-ayar gerekli olabilir. Bitki çeşitlerinin farklılaştırılma düzeyi daha yüksektir. İlk olarak çeşitler iklim ve/veya gelişen tekniklere uygun olmalıdır; ikincisi yeni çeşitler yeniliklere önyak olmalıdır. UPOV üyeliği bitki çeşitlerine ulaşma imkânını artırır.
Tedarikçileri değiştirme maliyeti	Üretici ülkelerdeki tedarik endüstrisinde pek çok firma aktif durumdadır. Alan yazın Hollanda ve İsrail'i lider ve gelişmekte olan ülkelerden tedarik sağlayan ülkeler olarak kaydeder. Bu ülkelerde bazı tedarikçilerin ön planda olduğu görülür. Bu tedarikçilerin temsilciliği hakkında çok az bilgi mevcuttur. Bu yüzden ülkelerdeki tedarikçilerin değişiminin kolay olduğu net olarak bilinmemektedir. Hava taşımacılığının sınırlı kullanılabilirliği bazı ülkelerde gelişmeye engel bir durumdur (tıpkı Tanzanya gibi).
İkame girdilerin varlığı	Çoğu durumlarda ikameler boldur. Aynı düzeydeki girdilerin işleyişinde her durumda tasarım, teknoloji düzeyi ve hizmette küçük farklılıklar olur.
Tedarikçi yoğunluğu	Geniş çiçek alanlarının olduğu ülkelerde tedarikçilerin yoğunluğu yüksektir. Küçük alan veya bölgesel dağılımındaki alanların olduğu ülkelerde bu bir dezavantaj olur.
Tedarikçi için hacimsel önem	Endüstriyel yapının küçük ve orta ölçekli işletmeler olmasından dolayı her bir yetiştiricinin tedarikçi için önemi düşüktür.
Toplam endüstriyel satın alış maliyeti	Bazı maliyetler toplamda önemli bir yere sahiptir. Bunların bazıları bütün ülkelerdeki işgücü, yatırımların faizi ve yıpranma payı, bitki ve çoğaltma malzemelerinin maliyetleridir. Kenya'da olduğu gibi Hollanda'da bitkiler ve tohumlar toplam maliyette %15'in üzerinde paya sahiptirler. Temel farklılık Hollanda'da enerjinin, Afrika ve Güney Amerika ülkelerinde hava taşımacılığının yüksek paylarıdır.
Farklılaştırma maliyetinde girdilerin etkisi	Bazı girdiler nihai ürünün kalite düzeyini etkiler, uygun malzemeyi kullanmak ise üretim bilgisi ve sermaye yeterliliği meselesidir.
İleriye doğru bütünleşme tehdidi	Çoğu firmaların ölçüsü geriye veya ileriye doğru bütünleşme için çok küçüktür. Büyük firmaların geriye veya ileriye doğru bütünleşmesinde ise her durumda örnekler mevcuttur.

Kaynak: Wijnands, 2005, s. 74

Porter (1990) rekabetçilik analizi yaklaşımında devletin üretim faktörleri, kurumsal oluşum veya destekleyici araştırmalarda sübvansiyonlar (devlet teşvikleri) ile diğer belirleyicilere nüfuz edebileceğini belirtir. Porter genelde gelişmiş ülkelerde kullanılan bazı değişkenleri yorumlar. Alan yazında devletin ve uluslararası örgütlerin (Birleşmiş Milletler veya USAID) destekleyici rolü üzerine bilgi azdır (Wijnands, 2005, s. 74). İsrail ve Hollanda'da devlet bilgi altyapısında destekleyicidir. Zimbabve'nin süs bitkilerindeki düşüşü siyasi istikrarın önemini gösterir. Bu değişken ayrıca suç işleme, güvenlik ve yoksullukla savaşmayı veya daha eşit gelir uygulamalarını da kapsar. Bazı gelişmekte olan ülkelerde bu bir endüstrinin gelişmesinde tehdit unsurudur. Sadece içerideki devlet uygulamaları değil, uluslararası ticari politika da önemlidir. Ikiara vd (2003) AB'nin şarta bağladığı ekonomik ortaklık anlaşmalarının Kenya'nın karşılıksız imtiyaz içeren ticaretini yok ettiğini, Kenyalı çiftçilerin gelirlerindeki azalışla belirlemiştir. Bu şartlar kapsamında yaptırımların uygulanması, Kenya'yı oldukça etkileyecektir (Bu husus birinci bölümde imtiyazlı ticari uygulamalar başlığı altında anlatılmıştır). Ayrıca sağlıklı tüketimde bitki sağlığı ve gıda güvenlik standartlarından dolayı ihracatçıların maliyetleri yükselmektedir.

1 Nisan 2003'den beri çiçek ihracatlarının ülke giriş gümrüğü noktasında kontrolü mecburi olmuştur (Ikiara vd, 2003). Bu gelişmeler çiftçilerin geliri kadar rekabetçiliğe de tesir edecektir. AB siyaseti çoğu ülkeleri etkilemekte olup, diğer ülkeler geride kalırken koşullara uygun bir ülke bu gelişmelerden fayda sağlayabilir.

2.2.4.2 Kümelenmeler ve İttifaklar

Başarılı kümeler verimliliği artırır, firmaları rekabet ve işbirliğini birlikte yapabilecekleri daha etkin bir çevrede çalıştırır (Ketels ve Memedoviz, 2008). Kümelenmenin sağladığı seralarla bağlantılı yenileşim, normalde daha ılıman bölgelerde bulunan bitki ve çiçeklerin yetişmesini mümkün kılar (Innovatienewerk, 20.11.2010). Kalite ve yeni ürünlerin gelişimi gittikçe daha önemli olmaktadır. Böylece kümenin parçası olan işletmeler yüksek kalite ürünleri sunmak için kendini yöneten faaliyetleri başlatırlar (Nyenrode Business Universiteit - Nyenrode Strategy Center, 20.11.2010 aktaran Todorova ve Ilieva, 2011, s. 30).

Humhrey ve Schmitz (1996) kümelerle ilgili açıklamalarını müşteri yönelimli, ortaklaşa ve birikimli (customer-oriented, collective, cumulative) olarak açıkladıkları C üçlüsü ile özetlerler (aktaran Wijnands, 2005, s. 82):

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük kurumlar ile teslim anlaşmalarına katılım ile işleyen müşteri odaklı destek programları daha başarılı görünmektedir.
- Ortak yaklaşımlar düşük işlem maliyetleri ve birlikte öğrenme olanakları sağlar.
- Rekabetçilikte tam gelişme, müşteri yönelimli ve ortak hedefte birleşen küçük ve orta ölçek işletmeleri destekleyici bir yaklaşım ile sağlanır.

Kümelenmeler ve ittifaklar kesme çiçek sektöründe birlikte yorumlanırlar. Çiçek sektöründe kümenin sürdürülebilirliği için yardımlaşan en değerli bilgi iletişim ağı yetiştiriciler kooperatifine aittir (European Cluster Observatory, 28.10.2010). Yetiştiriciler birbirlerinin rakibi olsalar da ortak refah için işbirlikçi çalışma yaparlar. Yetiştiricilerin çoğu araştırma ve pazarlama fonksiyonları olan farklı iştiraklerin üyeleri olsalar da, kooperatifin bilgi iletişim ağı bir bütünün parçası olarak tüm yetiştiricilerine hızlı bir biçimde ilk elden yenilik, enformasyon ve bilgi ulaşımını mümkün kılar. Kannan ve Tan (2004, aktaran Wijnands, 2005, s. 83) ise, stratejik ittifakların önemini belirtir. İttifaklarda alıcının ilgisi fiyat düşürme, tedarik bağımlılığını arttırma, kaliteye nüfuz ve teslim şartlarını düzenleme çabalarıyla yönlendirilir. Tedarikçiler ittifakları çekici bulurlar, çünkü onlar kalıcı bir avantajı, güvenli pazarı sunar ve kaliteli müşteriye tesir etmeyi sağlayarak uzun dönem ürün performansını arttırırlar. Uganda ve Tanzania çiçek sektöründe

işbirliğine yönelik bazı faaliyetler mevcuttur. Özellikle Uganda Çiçek İhracatçıları Derneği karşılıklı getirileri görmekte ve rekabetçi bir endüstri için bazı safhalarda hizmetler sağlamaktadır. Tanzanya’da işbirliğinin daha zayıf olması ise Uganda’yı ön plana çıkarmıştır.

2.3 Türk Kesme Çiçek Endüstrisinin Rekabet Analizi

Türk kesme çiçek endüstrisinin yapısı ve durumu hakkında daha net bilgi sahibi olmak, öncelikle ülkenin rekabet durumu hakkında genel bilgileri ve tarımsal gelişim safhalarını incelemeyi gerekli kılar. Tarım politikalarının etkilerini analiz etmek ve Türkiye’deki seraların durumunu incelemek, Türk çiçek mezatlarından bahsetmek bu araştırmaya ışık tutacaktır. Sektörel gelişimin hangi şartlarda oluştuğunu görmek, gelinen noktayı görmek açısından katkı sağlayıcıdır. Çünkü üretim koşulları bir yana Türkiye’deki kesme çiçek pazarının alan yazını, takas organizasyonlarına demokratik katılımın sözkonusu olduğu alternatif pazar tasarımıyla henüz tanışmaktadır (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 153).

Dünya Rekabet Formu 2010 verilerinde Türkiye kurumsal yapı, makro ekonomik istikrar, yüksek öğretim, işbaşında eğitim, emek piyasalarının etkinliği ve yenileşimde ortalamanın altında olarak 61. sırada yer almaktadır (Keskin, 2011, s. 177-121). Verimliliğe odaklı bir ülke olup pazar büyüklüğü ön plandadır. 2005’deki düşük rekabet düzeyini geliştirerek atağa geçen ülke konumuyla Rusya, Çin, Romanya ve İtalya ile aynı gruptadır.

2.3.1 Türkiye’de Tarımsal Gelişimin Safhaları ve Korumalı Tarımdaki Yapı

Küreselleşmenin etkisi altında Türk tarımında yaşananlara kısaca değinmek, 1980 sonrası Antalya’da ihraç standartlarında kesme çiçek üretiminin oluşmasına etki eden faktörleri görebilmek açısından katkı sağlayıcıdır. Bu başlık altında küreselleşmenin etkisi altında tarımsal oluşum safhaları anlatılarak, kesme çiçek sektörü için önemli bir ortam olan korumalı tarım ve sera altyapısına yönelik açıklamalar yapılmıştır. Türkiye’de tarımsal değişimin safhaları için Keyder ve Yenal’ın (2011) görüşlerinden faydalanılmıştır.

2.3.1.1 Türkiye’de Tarımsal Gelişimin Safhaları

Keyder ve Yenal (2011, s. 61) makalelerinde Türkiye’de tarımsal yapının değişimine yönelik önemli açıklamalar yapmışlardır. Keyder ve Yenal’a göre küreselleşmenin etkisiyle Türk tarımında devlet desteklerinin geri çekilmesiyle çiftçilerin kaynakları, pazardaki kredi itibarları ve ticaret akışı yok edilmiştir. Bu, her ülkede pazarı

kurumsallaştırma ve küresel bilgi ağları ile bağlantı sağlamanın ilk gerekliliğidir. Bu oluşumla devlet tarafından bugüne kadar taahhüt edilen ve uygulanan koruyucu mekanizmalar dağıtılmıştır.

1980'li yıllara kadar Türkiye'de tarım fiyatı destek politikası tarım girdileri için devlet desteğine, depolama ve dağıtımını asgari fiyatlar ile sabitleyen tarımsal ürün tedarikinden sorumlu emtia kurullarına ve himayeci ticari rejim uygulamalarına dayanmakta iken, 1980 yılında IMF, Dünya Bankası ve borç yapılandırılmaya yönelik anlaşmaların imzalanmasıyla liberalleşmeye geçiş yapılmıştır. Bu anlaşmalarla Dünya Ticaret Örgütü/World Trade Organization ve TRIP/Trade Related Intellectual Property Rights Treaty'nin talepleri uygulanmıştır. Tarım-gıda sektöründe serbestleşme sürecinin son evresi 2001'de Dünya Bankası tarım reform programı kapsamında Tarımsal Reformu Uygulama Projesi/ARIP uygulanmıştır. ARIP anlaşmasının ana konuları, fiyatların ve doğrudan gelir sağlayıcı girdi katkılarının geri çekilmesi, tarımsal kredilerle sağlanan katkılardan vazgeçilmesi, tarım sektöründeki iktisadi devlet teşekküllerinin özelleştirilmesi ve satış kooperatiflerinin yeniden yapılandırılmasıdır. Böylece tarımsal ürünlerin ülke içi ve dışında pazarlanması işlevini yerine getiren tarım satış kooperatifleri devlet kaynağından üreticilere sağladıkları destekleri geri çekmişlerdir. Çiftçiler bu uygulamalarla piyasaların acımasızlığına terk edilmişlerdir.

2006 yılındaki tohum yasası ise tohum çeşitlerini sertifikaya bağlama sistemini getirmiş ve bu uygulama çiftçileri tohum pazarının dışına atmıştır. Çünkü çiftçiler sertifika oluşumunun maliyeti ile baş edememişlerdir. Böylece ulusal tohum şirketleri ve büyük üreticiler pazarda üstünlük kazanmışlar, ortaklıklar kurarak bağlarını güçlendirmişlerdir. Yeni tohumlar ve tohumlama yöntemlerinin kullanımı daha yüksek üretim maliyetleri ve girdi temini hususunda daha fazla pazar bağımlılığı yaratmıştır. Bu uygulamalarla kırsal kesimin nüfusu azalmış, tarım dışı gelir kırsal kesim hane halkı için önemli olmaya başlamıştır çünkü devlet politikaları artık pazar riskine karşı güvence sağlamamakta, fiyat ve talepteki gelişmeler yüksek oranda inişli çıkışlı olmakta ve küçük üreticiler büyük ölçüde darbe aldıklarını hissetmekteydiler. Böylece toprak işleme nadiren yapılırken, kırsal kesimde istihdam şansı azaldı. Artan makineleşme, daha fazla verimlilik ve şehirlere kitlesel göçler ile kırsal kesim değişirken, bazı bölgelerin kırsal kesiminde nüfus yapısı göreceli olarak köy topluluğu olarak yerini korumuştur. Bunun temelindeki nedenler bu kırsal bölgelerde taze ürün yetiştiriciliğinin hala başarılı olması, turizm ve diğer tarım dışı faaliyetlerin konumlanması veya en azından kasabalıların kolayca ulaşabileceği bir

durumda olmalıdır. Artan makineleşme sonucu daha üst verimlilik sağlayan ticari yanı güçlü yeni tarımsal faaliyetler oluşmuş ve çeşitlilik artmış, bu da daha çok işgücü gerektirerek işgücünde yerel bir piyasa yaratmıştır. Diğer yandan turizm ve diğer tarım dışı faaliyetlerin olduğu bölgelerde çiftçiler alanlarının ticari bir mala dönüştüğünü fark etmişler, toprağı öncelikli olarak ve belli bir sınıra kadar farklı amaçlar için talep eden yeni bir pazar oluşmuştur.

Ülkenin pazarla daha çok bütünleşen bölgelerinde köyler nüfus yapısını korumuştur, çünkü buralarda gelir temin etme faaliyetleri emek yoğun olan ticari tarım ürün yetiştiriciliğinden turizmdeki mevsimsel istihdama kadar uzanmaktadır. Ticari tarım uygulamaları ve turizmdeki mevsimsel istihdam, iş bulma şansını ve istihdama olan talebi arttırmıştır. Bu bölgeler ülkenin doğu bölgelerindeki dağılan kırsal kesimlerden göçlerin de varış yeri olmuşlardır. Göçlerden dolayı orijinal yapıyı korumak zorlaşırken, bu göçler köylerdeki üretim yapısını yönlendirmiştir; işgücüne olan taleple işçi ücretleri yükselmiş, önde gelen tarımsal üretimlerde yoğun işgücü istihdam edilmesi, işveren konumundaki çiftçi aileleri avantajlı konuma getirmiştir. Diğer yandan çiftçilik dışı meşguliyet ön plana geçmiş, orta sınıf roller (tüccar, komisyoncu, gıda şirketleri) artmıştır.

Ülke tarımsal yapısında yaşanan bu bölgesel değişimler bir yana, ülkenin iklim şartları sebze, meyve, çiçek ve bakım ürünleri üreten karma yapıdaki endüstriler için elverişlidir (Kacira vd, 2004, s. 116). Ekolojik zenginlikte Türkiye ABD'den sonra ikinci ülke olarak tarım üretimin cennetidir; dünyadaki 140 çeşit ürünün haricinde 80 farklı türdeki sebze ve meyveyi üretme kapasitesinde olup, 50 çeşidi ihraç edilir. Türkiye sadece Akdeniz bölgesinde değil, dünyada önemli bir sera üretim bölgesidir. 2011 yılı Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı verilerine göre ülke toplam örtü altı tarım alanı 599.612 dönüm olup bununun 78.190 dönümü cam sera, 238.542 dönümü ise plastik seradır. Diğer alanlar alçak tünel (175.648 dönüm) ve yüksek tünelleri (107.232 dönüm) kapsamaktadır. Bakanlığın 2008 yılı örtü altı alanlarının bölgelere göre dağılım istatistiklerinden elde edilen Akdeniz ve Ege Bölgelerinin verileri Tablo 2.14'de verilmiştir.

Tablo 2.14 Türkiye'de Örtü Altı Alanların 2008 Yılında Bölgelere Göre Dağılımı

Da: dönüm	Cam Sera (da)	Plastik Sera (da)	Yüksek Tünel (da)	Alçak Plastik Tünel (da)	Toplam (da)	%
Akdeniz	75.254	173.552	51.159	171.313	471.278	86.9
Ege	6.914	26.955	6.029	4.843	44.741	8.3
Diğer Bölgeler	85	11.173	9.772	5.109	26.139	4.8
TOPLAM	82.253	211.680	66.960	181.265	542.158	100

Kaynak: Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2008

Sadece Akdeniz bölgesi Türkiye'deki toplam örtü altı alanların %86.9'una (471.278 da), toplam seraların ise %94.3'üne (248.806 da) sahiptir. Örtü altı tarım ve seracılık Akdeniz Bölgesinde ticari anlamda kesme çiçek üretim ve ihracatını başlatan temel faktörlerden biri olup, bu hususta bazı açıklamalar yapmak araştırmanın içeriğini bütünleştirmek bakımından faydalı olacaktır.

2.3.1.2 Türkiye'de Örtü Altı Tarımın Durumu

Örtü altı tarım bitkilerin mevsimleri dışına kaydırılarak yetiştirilmesini sağlayan bir yetiştiricilik şeklidir. Farklı uygulamaları olan örtü altı tarımı, ülkemizde plastik tüneller ve seralardaki üretimi kapsamaktadır. Plastik tüneller toprak yüzeyini örten plastik örtüler olup, erken üretimi sağlar. Seralarda ise iklim koşullarına karşı koruma (genelde dondan koruma) veya son yıllarda yüksek teknolojinin kullanıldığı seralarda olduğu gibi iklim kontrolü (sıcaklık, nem, ışıklandırma, CO² gübrelemesi) yapılır.

Akdeniz Bölgesi iklimi, kış mevsimi boyunca bol güneş ışınlarıyla suni ısıtma olmaksızın sera üretimine elverişlidir (Kacira vd, 2004, s. 116). Seralar genellikle donmayı engellemek için ısıtılırlar. Ortalama aylık hava ısısı (20° ortalama) 9,2° ve 28,2° arasında iken, ortalama aylık nem %56-69 arasında değişir. Akdeniz Bölgesindeki önemli seralar Antalya'da konumlanmıştır.

Türkiye'de seracılıktaki ana üretim sebze olup, toplam sera üretiminin %95'ini kapsar, onu %4 ile çiçek ve %1 ile meyve üretimi takip eder. Plastik seralara geçişte hızlı bir değişim yaşanmaktadır (Kacira vd, 2004, s. 116). Türkiye'de sera üretim uygulaması ve teknolojisi AB üyesi olan Akdeniz ülkelerine benzer. Seraların çoğu plastik film ile kaplıdır. Türkiye'de cam kaplı seraların oransal hacmi, AB üyesi Akdeniz ülkelerinden daha yüksektir. Türkiye'de seralar küçük ölçekte olup, çoğunlukla aile işletmeleridir. Cam seraların %64'ü 10-20 dönüm arasında olup, plastik seraların %56'sı 10-30 dönüm ölçülerdedir. Antifog, antidrip, UV/IR arttırıcı polietilen plastik kaplamalar, yetiştiriciler tarafından en çok tercih edilenlerdir. Şimdi eski yapıların çoğu galvaniz çelik ile değişmiştir ve galvaniz çelik ayrıca yeni seraların inşasında da kullanılmaya başlamıştır.

Seraların çoğu, her iki yanda ve tepede havalandırma pencereleri ile doğal havalandırma kullanır. Tasarım bağlantısı olarak geniş pencereler, havalandırma oranlarını arttırmada etkindir. Genelde havalandırma pencerelerinin toplam alanı seraların zemin alanının %15-25'i olarak tanımlanır. Her durumda bu oran Türkiye'deki doğal havalandırma seralarının çoğunda %1-5 arasında değişir. Güneydoğu Anadolu gibi hava neminin çok düşük olduğu bölgelerde, buharlaştırıcı serinletme ve güçlendirilmiş

havalandırma tercih edilir. Üretim elverişli iklim koşulları ile operasyonel maliyet en az düzeyde tutularak yönetilir. Böylece seraların çoğu iç mekân bitki üretim seraları hariç, buzlanmayı önlemek için ısıtılır. Hararet kaybını azaltmak için, termal kullanımı da yaygınlaşmaktadır. Güçlü etkisi, düşük maliyeti ve sürekliliğinden dolayı çoğunlukla sıcak hava ısıtıcıları kullanılır. Her durumda seraların sayısı doğal-termal sıcak su kaynaklarının bulunduğu bölgelerde artmaktadır (Kacira vd, 2004, s. 120).

Türkiye elektrik üretiminde jeotermal potansiyelini kullanan dünyadaki 7. zengin ülkedir (Mertoğlu vd, 2001). Alpler-Himalaya doğal bölgelerinde yer alan ülkelerin çoğu sahip oldukları yüksek potansiyelde jeotermal faktöründen yararlanırlar. Gelişmenin çoğu doğrudan jeotermal kullanımı ile başarılıdır; 52.000 hane 493 MWt jeotermal hararetine eşit olarak bölgesel alanı kaplayan termal imkânlarını kullanır. Bu neredeyse 50 hektar (500 dönüm) jeotermal sera ısıtması demektir. 150.000'den fazla konutun mühendislik tasarımı jeotermal bölge ısıtmasına uygun olarak tamamlanmıştır. Belirtilen bu jeotermal kullanımını Türkiye için özetlemek gerekirse, ülkenin sahip olduğu 820 MWt yerleşik kapasitede sadece doğrudan kullanım içindir. Jeotermal enerji ile sürekli güç üretilebilmektedir. Fiyatının kömürlü termik santrallerle ve doğal gazla rekabet edebilecek kadar düşük olması, kapalı sistemlerde yaydığı sürüm değerinin sıfır olması nedeniyle çevreciler için vazgeçilmez bir enerji kaynağıdır (Eniş, 2003). Sera ısıtma harcamalarını ve giderek tükenmekte olan fosil enerji kaynaklarının kullanımını en aza indirmek için Türkiye'de seralarda jeotermal enerji kaynaklarının kullanımına önem verilmesi zorunludur.

Damlama sistemi ise Türkiye'de seracılıkta sulama sistemi olarak en yaygın olanıdır. Her durumda süre ve sulama miktarı otomasyon yapı veya değişik büyüme safhalarında veya farklı çevresel şartlarda bitkinin ihtiyaç duyduğu beslenme tavsiyelerinden ziyade yetiştiricinin tecrübesi ile kontrol altında tutulur.

Seralarda toprak kullanımı genelde orta düzeydedir. Her durumda toprak bakımı gerekir ve maliyetlidir, ayrıca işgücü gerektirir. Türkiye'deki seralarda topraksız tarım kullanımı toprak bakım maliyetinin düşük olması nedeniyle çok yaygın olmaya başlamıştır. Yüksek kalitede ürünler yetiştirmede ve ihraç pazarı kalitesini karşılamada ise otomasyon bir gerekliliktir. Türk seralarında otomasyon ve makineleşmeye Antalya ve Ege bölgelerindeki yüksek teknoloji seraları dışında rastlanmamaktadır.

Mevcut sera yapısının modernizasyonunda üretim için yalıtım malzemelerinin, yapılarının ve teknolojilerinin şartlarında da iyileştirmeye ihtiyaç vardır. Elverişli iklim

şartlarından dolayı, çoğu mevsimde seralar ısıtılmaz. Meyve hasat ve kalitesini arttırmak için soğuk dönemlerde ısıtma gereklidir. Türkiye, seraları ısıtma enerjisi üretebilecek çok büyük kapasitedeki jeotermal kaynakların kullanımını arttırdığında bu, sera üretiminde bölgesel artışlara cesaret verecektir. Havalandırma sera üretiminde önemli bir yöntemdir. Türkiye'deki seraların çoğu, alanları dikkate alınırsa, küçük havalandırma pencerelerine sahiptir. Mahsulü arttırmak ve bitkilere daha iyi içsel iklim koşullarının sağlanması için, seraların yan tarafları ve tepelerinde uygun ölçülerde pencereler olması şarttır.

Sera işletmeleri önemli ölçüde işgücü ve tarımsal üretim yatırımını gerektirir (Kendirli ve Çakmak, 2007, s. 502). Türkiye'de küçük aile tipi işletmelerin yapısı, kesme çiçek üretiminin mevsimsellik kalite ve değeri açısından yeterli değildir. Diğer yandan büyük, modern işletme tiplerindeki sera yapısı, kullanılan ısıtma sistemi, işletmenin tercih ettiği ürün oluşumu gibi faktörler uygun fiyatlarla pazar ihtiyacını karşılayan üretim ile sonuçlanır. Kesme çiçek sektörünün taze ürünler zinciri ile yakınlığı ve benzer yapısı nedeniyle Türkiye'de sebze endüstrisinin güçlü ve zayıf yönleri Tablo 2.15'de özetlenerek verilmiştir.

Tablo 2.15 Türkiye'de Sebze Endüstrisinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Türk Sebze Endüstrisinin	
Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none"> • Üretim için elverişli koşullar • Meyve ve sebzelerde sezona erken üretim kapasitesi • Üretim ile ihracat şartlarında kısmen devlet desteği • Düşük işgücü maliyeti • Coğrafi büyümeye elverişlilik • Yeni pazarlara ulaşabilme imkânı • Ucuz toprak ve su kaynakları 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitli vizyon • Endüstriyel üretimde zayıf işbirliği • Arz fazlasına bağlı fiyat dalgalanmaları • Çok sayıdaki küçük ölçekli firmalar • Yerli sebze tohumlarındaki kalitesizlik • Müşteri talebi ve ihraç pazar ihtiyaçlarına sınırlı yaklaşım • Fırsatlara ulaşmadaki bürokrasi engelleri

Kaynak: Kacira vd, 2004, s. 120

2.3.2 Türk Çiçekçiliğinin Sektörel Yapısı

Kesme çiçek sektöründe büyük modern işletmeler dış pazara, küçük aile tipi işletmeler ise iç pazara üretim yaparlar (Kendirli ve Çakmak, 2007, s. 500). İhracat yapan işletmelerin çoğu cam veya elverişli plastik seralar, otomatik sulama, gübreleme ve ışıklandırmanın yanı sıra soğuk hava ve paketleme depoları kullanırken, iç pazara yönelen küçük aile tipi işletmeler ise küçük ölçek grubunda basit teknoloji kullanır. Üretim bölgelerinde kullanılan seraların çoğu düşük teknoloji yatırımı olan 20-30 dönümlük küçük, basit oluşumlardır ve kapasiteleri yetersizdir (Anonim, 2009 aktaran Barış ve Uslu, 2009, s. 769). Üretim alanları büyük, modern yapıdaki işletmeler için 30 dönümden

fazladır. İhracata yönelik kesme çiçek üretiminde kullanılan malzemeler için yabancı ülkelere bağımlılık önemli bir problemdir ve doğal olarak maliyetleri arttırır. Üretim malzemelerinin maliyette %30'luk pay oluşturması ise toplam üretim maliyetindeki ikinci sorundur.

Kesme çiçek üretimi yoğun el emeği gerektiren bir tarım sektörü olduğundan iç pazardaki işletmeler, aile girişimleridir. Bu gruptaki işletmeler yılda ortalama dönüm başı 1,8-2 işçiyi dışarıdan istihdam ederler (Titiz, 2004). Kendirli ve Çakmak, araştırmalarında (2007, s. 501) genelde gül üretiminin karlı olduğunu, bunun güllerin satışının pahalı olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. Büyük modern yapıdaki sera işletmeleri için, plastik seralar gül üretiminde daha karlıdır. Küçük aile tipi işletmelerin karlılığı, büyük modern tipteki işletmelere göre daha azdır. Bu onların düşük maliyetteki yatırımlarından kaynaklanır. Birim ısıtma, sulama harcamaları ve kurulum yatırımları işletme ölçeğinin büyümesi ile azalır. Bu sebeple işletme ölçeğinde 30 dönümden 60-100 dönüme çıkan bir artış çok daha karlı olacak, birim yatırım harcamaları azalacaktır. Sonuç olarak işletme ölçeği, kullanılan üretim teknolojisinin düzeyi ve üretilen kesme çiçek tür ve çeşitleri üretim işletmelerinin karlılığını etkileyen faktörlerdir. İhraç şansının yüksek olması, kesme çiçek üretimini karlı bir yatırım alanı yapar.

Türkiye'nin içiçe olduğu AB pazarına üye ülkelerde tüketicilerin satın alma alışkanlıkları değişmiştir; sağlıklı ve yüksek kalitedeki ürünlere, nerede ve nasıl üretildiğini bilerek sahip olmayı isterler (Kacira vd, 2004, s. 121). Müşteriler ayrıca süpermarket alışverişlerini tercih ederler. 2003'den beri, EUROPGAP (Euro Retailer Producer Working Group for Good Agricultural Products)'ın üyesi olan bütün perakendeci şirketler, üreticilerden EUROPGAP protokollerinin standartlarını karşılamalarını istemektedirler. Böylece yetiştiriciler önde gelen teknolojileri ve üretim tekniklerini kullanmada, yüksek kalitede ve sağlıklı ürünler yetiştirmeye daha fazla özen gösterirler. Türkiye'de pazardaki talebin oluşması ve çeşitlenmesini, kaliteyi etkileyen yetiştirme tekniklerini, üretim bölgelerinde bu çeşitlerle rekabeti başaran işletme sayısı yetersizdir. Türkiye'de kesme çiçek üretiminde yön belirlemedeki beceriksizlik, yabancı pazarlara girişi sınırlandıran temel problemlerden biridir. Sonuçta kesme çiçek üretiminde sadece tek bir çeşitin ihracatıyla ortaya çıkmak, sınırlandırıcı bir oluşumdur. Gerçekte Türkiye'de pek çok çiçek yetiştirilir. Her durumda bu ürünler yabancı talepleri karşılayacak kapasitede olmazsa iç pazara sunulabilecektir. Bu yüzden iç pazar kanallarını yeniden örgütleyerek tüketimi canlandırmak, büyüme tekniklerinin geliştirilmesi açısından önemlidir. Diğer

yandan, üretim esnasında ısıtma ve soğutmada kullanılan enerjinin yüksek maliyeti, üretim girdilerinin artışında büyük rol oynar. Esasta ısıtma ve soğutmada elektrik, kömür, dizel, fueloil vb ürünler kullanılır, çünkü enerji kaynakları içinde diğerlerine göre daha pahalı olan doğalgaz imkânları henüz yeterli düzeyde değildir.

Ekonomik faydaları ile son yıllarda kesme çiçek ihracatındaki artış Türkiye’de büyük, modern yapıdaki kesme çiçek işletmelerinin ihracata yönelik harcamalarını arttırmıştır (Kendirli ve Çakmak, 2007, s. 502). Kendirli ve Çakmak’a göre gelişmeleri kalıcı kılmak için işletme tiplerinde ve kesme çiçek üretim sektöründe örgüt yapısındaki farklılıkları yok etmek gerekir. Üretim işletmelerinin ürün kalitesi, hasat sonrasının getirdiği kaybı azaltan destekleyici çalışmalar ile geliştirilmelidir. Bir diğer önemli tıkanıklık, yabancı pazarlara yüksek nakliyat maliyetleridir. Nazik yapıları ile kesme çiçek nakliyatının en iyi çözümü uçaktır. Hava taşımacılığı maliyeti yüksektir ve üretim maliyetinde %35 artış yaratmaktadır. Bu yüzden sektör kara nakliyatına eğilimli olup, bu da çiçeğin vazo ömrünü ve kalitesini azaltmaktadır.

2.3.3 Türkiye’de Çiçek Kooperatifleri, Mezatlar ve Üreticilere Katkısı

Türkiye’de çiçekçilik kooperatifleri yetiştiricilerden mezatlara kadar olan süreçte anlaşmalı kamyonlarla bilgi ağı kurarak malın gönderim ve muhafazasını koordine ederler. Ürünleri en iyi fiyatlarla satar, yükleme ve boşaltma ücretleri ile depolamayı yapar ve satışlara %11 komisyon uygulayarak alıcılara transit gönderimi sağlar, ayrıca %2 nakliyat ve diğer hizmetler için alırlar (DPT, 2000, s. 37). Kooperatifler ayrıca işbirliği stratejisini hazırlar, günlük operasyonları yönetir ve fonksiyonel bilgiyi yaygınlaştırırlar. Örneğin kooperatif üyesi çiftçiler (yetiştiriciler) süreklilik içinde kooperatifler tarafından çiçek ticaretindeki sıklığa göre son fiyat düzeyleri hakkında bilgilendirilirler (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 160). Oysa çiftçilerin ticaret yapan benzerleri ile kıyaslandığında pazar gücü zayıftır ve asimetrik bilgi ile kuşatılmışlardır. Çiftçiler tarafında kooperatif oluşumu ile gücün geliştirilmesi fırsatçılıktan korunmayı sağlayan bir yapıyı getirir. Tarımsal kooperatifler ayrıca tarımsal pazarlardaki kalıplaşmış riske köprü vazifesini görürler. Doğal yapıya yüksek bağımlılık çiftçilerin üretimde düşük kontrole sahip olmaları demektir. Kooperatifin örgüt yapısı yüksek belirsizlikle şekillenmiş işlemleri içselleştirir, belli bir düzeydeki geliri üyelerine garanti eder. Sonuç olarak kooperatif yapısıyla düşük maliyetle kalite kontrolü sağlandığından tarımsal ürün kalitesi yönetilebilir (Vladislav, 2007, s. 58). Türk kesme çiçek çiftçilerinin pazara katkıları her bir köylünün kooperatifte eşit güce sahip olması sonucunu getirmemektedir (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 165).

Türkiye’deki kesme çiçek sektöründeki kooperatifler henüz yapılanmamışlardır, asimetric durumlar mevcut olup, bazen güç tüketen çeşitli işletmecilik dışı yollara ve koalisyonlara yönelme durumları sözkonusu olmaktadır. Kooperatif yapılanmasıyla örnek olan Hollanda’da kooperatifler artan talep farklılaşmasıyla çeşitli problemlerle yüzleşmişler ve çözüm olarak mezatlara intibak ile fiyatlandırma işlevini merkezileştirmişler veya daha federe sistemlere yönelmişlerdir.

Mezat örgütlenmesi, pazar yapısını bütünleştirir (Lee ve Clark, 1997, s. 115-116), çünkü mezadı örgütleyenler, yetiştiricilerin kooperatifleridirler. Örgütsel yapılanmanın etkisi altında olan işlemler ilgili bilgiyi temin etme, pazarlık etme, karar alma ve güçlendirme maliyetlerini biçimlendirir. Kooperatifler alıcılar ve satıcılar için yönetim normları oluştururlar. Mezatlar özellikle haklılığın ön planda olması ve işlem maliyetlerini düşürmeye hizmet etmelerinden dolayı avantajlıdır. Genellikle kesme çiçek mezatlarında iki müşterek kullanım formatı yaygındır: Hollanda ve İngiliz mezat formatları. Hollanda mezadının farkı mezatçının satışı yüksek bir fiyatla başlatması, bazı katılımcıların istediği seviyeye gelinceye kadar fiyatın otomatik olarak düşmesi veya satıcının kabul ettiği asgari fiyata ulaşmıncaya kadar düşen bir uygulama olmasıdır, buna saat mezadı da denilmektedir. Hızlı bir mezat tercih edildiğinde uygundur çünkü satış sadece bir teklif gerektirir (Van den Berg vd, 2001, s. 1055). İngiliz mezadı ise Türkiye’de kesme çiçek kooperatiflerinin uyguladığı mezat modeli olup yükselen fiyat mezadı olarak bilinmektedir. Bu uygulamada mezat düşük bir ilk teklifle başlar (fiyat malın satılamayacağı düzeydedir) ve mezatçı daha üst artırımlarla teklifleri talep eder. Feldman ve Mehra (1993, s. 488) bu yapıyı “Bir İngiliz mezadı gerçeği meydana çıkarır, oysa Hollanda mezadı stratejik davranış gerektirir” şeklinde tanımlamaktadır.

Türkiye’de mezatlar iç piyasa satışlarını örgütleyen kurumlar olup, uluslararası statüleri yoktur (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 161). İlk çiçek mezatının Türkiye’de Eminönü’ndeki tarihi Mısır çarşısında idare edildiğini ve sonra İstanbul’un tarihi Pera mahallesindeki çıkmaz sokakla biten Çiçek Pasajı’nda yönetildiği bilinmektedir. Burada potansiyel alıcı ve satıcılar çiçek ticareti için buluşturulmuşlar ve tüccar mezattaki satışta sıradan bir yöntemle çiçeği elinde tutmuştur. Zamanla bu mezat uygulaması teknolojiye dolaylı geçerliliğini yitirmiştir. İlk teknolojik patlama çiçek soğanlarının tanıtımı ile olmuştur. Bu sistemde potansiyel alıcılar alım yapmak üzere, butonuna basılan sandalyelere oturtulmuşlardı ve mezat sadece alıcılardan birinin gongcalara talip olmak için bastığı ışığı yanmıncaya kadar devam etmişti. Türkiye’de aktif faaliyeti olan iki çiçek

kooperatifi mevcut olup, bu kooperatifler kısaca Flora ve Çiçek Kooperatifleri olarak adlandırılmışlardır. Flora Kooperatifi düzenli yönetim örgütlenmesi ile daha güçlü konumdadır. Flora ve Çiçek Kooperatiflerinin bugün kullandıkları bilgisayarlı mezat sistemi bu nostaljik mezat sistemlerinin mantığına dayanır. Güncel sistemin işlerliğini görmek için, Flora Kooperatifinin yönettiği Türkiye'nin en büyük çiçek mezatı operasyonuna kısaca bakmak faydalı olacaktır:

İstanbul'da Ayazağa semtindeki mezat konumu ürünler ve müşteri ihtiyaçları için daha elverişli bir alana sahip olduğundan tüm mezat operasyonları Karanfilköy semtinden İstanbul'daki bu yeni siteye 2012 itibarıyla taşınmış bulunmaktadır. Çiçek mezadı salonundaki tipik bir gün sabah erken saatlerde yetiştirici bölgelerinden kamyonlarla nakledilen çiçeklerin mezat salonuna ulaşmasıyla başlar. Pazar perakendecilerinin temsilcilerinden caddelerdeki satıcılara kadar olan grupları kapsayan alıcılar; mezat sabah saat 09.00'da başlamadan önce, mezat yerinde hazır bulunurlar. Mezatlar her Pazartesi, Çarşamba ve Cuma sabah saat 09.00'da başlatılır. Mezatlarla ilgili çalışma günleri diğer mezat bölgelerinde farklı olabilmektedir. Örneğin Ankara'da mezat Pazartesi, Perşembe, Cuma ve Cumartesi günleri yapılır. Mezat salonu dolu kutularda farklı çeşit ve renklerdeki taze çiçek buketlerinin varlığı ile güzelleşmiş bir depolama odasına sahiptir. Satılan çiçekler bu kutulara yerleştirilmiş olanlardır. Kutuların üzerinde onları temin eden yetiştiricinin kodu ve ismi ile çiçek modelini gösteren marka yer alır. Sonra kutular tasnif edilir (sırası rastgele bir tarzla bilgisayar programında belirlenir) ve potansiyel alıcılara sunulmak üzere taşıma bantına yüklenirler.

Sadece kayıtlı alıcılar mezada katılabilirler. Her alıcının bilgisayar programı tarafından belirlenmiş bir kimlik numarası vardır. Bu onu mezat boyunca takip eder. Alıcılar mezat esnasında harcayacakları azami para miktarını belirlemelidirler. Mezat yöntemi kendi kendisini yapılandırır. Taşıma bantına sunum için yerleştirilen çiçekler mezatın yapılacağı yerdeki odaya, alıcı kitlesinin önüne iletilir. Satışa sunulan tüm çiçekler fiziksel olarak orada mevcuttur. Mezat boyunca potansiyel müşterilere çiçek numunelerinin gösterildiği Hollanda mezatlarının durumundan farklıdır. Mezat Müdürü hemen teklif verilmesi için duyuruyu yapar ve temel fiyatı girer. Satış odası mezatçının bilgisayarına ve teklif istasyonlarına bağlantılı bir bilgisayar saati ile donanımlıdır. Odada oturan potansiyel alıcılar, önlerindeki düğmeleri kullanarak mala teklif verirler, koltuğun kolundaki düğmeye basarak satışa katılırlar. Parmaklarını düğmeden en son çeken alıcı fiyatı oluşturur ve malı satın alır. Kimse düğmeye basmazsa, fiyat potansiyel alıcılar için

cazip oluncaya kadar otomatik düşüşe geçer. Çiçeğe bağlı olarak mezarıcı düşen fiyatın meblağını ve düşme süratini ayarlar. Bu, çiçeklerin hepsi satılınca kadar tekrarlanır. Teklif bir malda genelde 15 saniyeden fazla uzamaz. Bir alıcı bir mezarı kazandığında satılan mal, prensipler gereği mezarındaki bir başka odaya nakledilir; bu odada, satın aldıkları çiçeklerin teslimine yönelik her bir alıcıya ait olan posta kutuları mevcuttur. Çiçekler daha sonra bu posta kutularındaki kimliklere göre müşteriler tarafından teslim alınırlar. Belirtilen uygulamada mezarındaki şeffaflık bir gerekliliktir ve bunu haberleşmenin kalitesi belirler. Yetiştiricileri çiçeklerini mezaratta pazarlamaya ikna etmesi bakımından gerçekleşen fiyat limitleri kooperatif tarafından yetiştiricilere her mezar günü, öğle üzeri faks ile iletilir. Bu bilgiyi dağıtmanın bir yöntemi de bilgisayarla gönderimdir. Formaliteden uzak dağıtım mekanizmaları, telefonla bildirme, yüz yüze haberleşme ve hatta dedikodu da sözkonusudur (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 163). Mezarındaki alıcılar toptan satıcılardan, tam hizmet veren perakendeci çiçekçilerden, çiçek satıcılarından, bahçe merkezlerinden ve perakendeci çiçekçilerden oluşur ve başlıca alıcılardır. Bazı oturma yerlerinde çoklu butonlar mevcut olup birden fazla alıcıyı temsil eden müşteriler içindir. Daha konforlu koltuklar iyi profildeki bazı ayrıcalıklı müşteriler içindir, oturma yerleri herkesin ürünleri net olarak göreceği şekilde tanzim edilir. Bu sistemle alıcıların mezarındaki eski ticari performansları temel alınarak *farklılaştırılmışlardır* (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 164).

Kesme çiçek sektörü bağlantılı ve destekleyici iş sahaları (satıştaki pazarlama malzemeleri, sepetler vb gibi), Porter'ın 1990 teorisinde belirttiği üzere, mezar kurumlarının çevresinde kümelenme eğilimi gösterirler. Ayrıca endüstri katılımcıları arasında daha iyi bilgi akışına katkı sağlarlar. Bu yüzden kooperatifin ekonomik faaliyetleri düzenleyici yöntem olarak, üyelerine koordinasyon ve bilgi temin maliyetlerini azaltma kabiliyeti sağladığı son derece açıktır.

Çiçeklerin satış sonrası dağıtım faaliyetleri ile uğraşan kooperatif örnekleri de vardır. Örneğin Hollanda mezarları sınıflandırma ve paketleme ile perakendecilere ve/veya nihai müşterilere satılan çiçeklerin nakliyatını yapmaktadır (Taşçıoğlu ve Sayın, 2005, s. 353). Türkiye'deki Flora Kooperatifinin hizmetleri her durumda bu gibi satış sonrası faaliyetlere uzanmaz. Oysa çiçekleri son teslim yerine gönderirken yapılanlar çiçeklerin mezar salonlarına güvenli ve zamanında ulaşması kadar önemlidir. Zincirde iklimlendirme (uygun düzeydeki serinliğin sağlanması) hizmeti kadar, nihai teslim yerinde yapılanlar da önemlidir (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 165). Türkiye'de dağıtım kanalları ve kesme çiçekler

için satış farklı yöndedir. Satıcılar geniş ölçekli depolardan caddedeki satıcılara kadar çeşitlenir. Perakendeci çiçeklerin sosyal bilgi iletişim ağı ve rekabetini herhangi biri tarif edebilir. Ayrıca perakendeci çiçekçiler sosyal ve bölgesel tanımlamaların her ikisini de yapılarına almışlardır. Ekonomik bağımlılıkları kendilerini kuşatan sosyal ve coğrafi çevreye bağlıdır. İstanbul'da bir bölgeden öbürüne gidildiğinde alıcı tercihleri ve böylece talep yapısı farklılaşır. Perakendeci çiçekçiler, yetiştiricilerin kesme çiçek fiyatları üzerindeki yüksek pazarlık gücünden dolayı Flora Kooperatifinin güçlü pozisyonundan şikâyetçidirler. Bu, pazar mekanizmasının üreticilerin çıkarlarına aykırı bir sonuç oluşturmadığı, diğer bir ifadeyle, pazarların üretici köylü veya sosyal haklardan mahrum halk üzerinde uzun dönemdeki tesirinin olumlu olduğu bulgusunu ortaya çıkarır. Türkiye'de kesme çiçek pazarlarında iktisadileşme ilişkisi, pazarlık güçlerinin farkında olan ve bu gücü kullanan üretici köylüler tarafından örgütlenir. Bu üretici köylüler ayrıca fiyatı gerçekleştiren sürecin de parçasıdır.

Değer zincirinde son gelişme olan elektronik haberleşme ile ticaret geleneksel saat yönteminin yerini almıştır (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 166). Sanal mezar uygulaması da yaygınlaşmaktadır. Artık çiçekler saatin önünde görünmemekte, fotoğraf ve içerikli bilgisi ile satılmaktadırlar. Buradaki temel kavram, alıcılar ve satıcılar arasında güven oluşumudur. Bu sistemin problemsiz çalışmasını garantilemek için bazı mezarlar, yetiştiriciler tarafından sağlanan bilginin düzgünlüğü hakkında kalite müfettişlerinin raporunu içeren bir güven endeksi rasyosu geliştirmişlerdir. Flora Kooperatifi de buna benzer bir sistemi Türkiye'de uygulamayı planlamaktadır. Böylece her bir yetiştiricinin kimliği ile bütünleşmiş ticari hikâyesi, toplumun bilgisine sunulacaktır. Bu uygulamanın en iyi yetiştiricilere üstünlük sağlaması beklenmektedir. Bu sisteme geçişle yetiştiriciler tarafından sağlanan hizmet ve ürünlerde daha iyi kalite ve çeşide katkı sağlayacağı hususunda şüphe olmamasına rağmen, sisteme geçişin düzgün bir biçimde başarılacağı hususunda endişeler vardır. Böyle bir sistemin kalite kavramının performans düzeyi düşük ve problemlili olan yetiştiricilerin ayıklanmasını zorunlu kılacağı aşikârdır. Eğer sağlıklı geçiş başarılırsa, her durumda sistem böyle bir imaj mezadı uygulamasının ortaya çıkarttığı teknolojik avantajlara sektörün adapte olmasını mümkün kılacaktır. Teorik olarak ilgili sistemin üstün yanı, yetiştiricilerin faaliyetlerini kontrol ve yönetmeyi mümkün kılarak itibar oluşturan kapasitesidir.

Kooperatif yapısının ortaklığa dayanan yapısı, pazarları sadece mübadele ile biçimlendirmez, aynı zamanda pazar talebiyle ortaya çıkan altyapıları da kaynaştırır (Öz ve

Çalışkan, 2010, s. 166). Türkiye’de pazarlamada yeterli örgütlenmenin olmayışının yanı sıra, rekabete dayalı fiyat indiriminde profesyonellikten uzak faaliyet biçimi, bazı işletmelerin ürün kalitesini dikkate almayışı pazarlama ve organizasyonun önemli problemleridir.

Türkiye’de kesme çiçek sektöründe kooperatif oluşumunun etkinliği hala sorgulanmaktadır (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 167). Kooperatiflerde bilgi işlem ağının geniş kullanımı ile kooperatif ortakları işlem maliyetlerini azaltan ve verimliliği arttıran bilgi teknolojisinin getirdiği pazar yeniliği sürecini benimserler (Lee ve Clark, 1997, s. 113). Pazarları inceleyen yeni sosyal çalışmaların desteklediği üzere, pazarlar ne topluluk dışında çalışan resmi bir kurumdur ne de topluluk içinde rastgele konumlanmış tek bir yerdir. Pazarlar pazar yerinde ürünü mübadele edilenlerin amaçlarına hizmet eden demokratik kapasiteye ve örgütlenme yapılarına göre haklılığı artırır veya engel olurlar. Sadece pazarlar için değil ayrıca üreticilerin ekonomik adaleti için de örgütlenmenin daha iyi yollarının bulunmasına ihtiyaç vardır (Öz ve Çalışkan, 2010, s. 168). Bu hususlar Türk kesme çiçek sektöründe pazarlama faaliyetlerinin yapılandırılması için önemli ayrıntılardır. Çiçek mezat sisteminin uluslararası düzeyde örgütlenmesi, kooperatiflerin daha güçlü bir yapıya kavuşması sektörde belirginleşmiş önemli ihtiyaçlardır. Çiçek mezatları yeni türlerin üretimi ve gelişmesini sağlar (Barış ve Uslu, 2009, s. 770). Mezat esnasında yeni çeşitlerin fiyatları ve satışlarını gözlemek, bu çeşitlerin düzenli üretim şartlarının oluşmasında önemli bir kıstastır. İhracata yönelik ürün çeşitliliği ve kalitenin belirginleşmesi ihraç mezatlarının örgütlenmesi ile mümkündür.

Tablo 2.16 Türk kesme çiçek endüstrisinin güçlü ve zayıf yönleriyle içinde bulunduğu durumu kısaca özetlemektedir.

Tablo 2.16 Türk Kesme Çiçek Endüstrisinin Güçlü Zayıf Yönleri

Türk Kesme Çiçek Endüstrisinin	
Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none"> • Elverişli iklim şartları • Ucuz işçiliğe dayanan düşük üretim maliyeti • Önemli ithal pazarlarına yakınlık • Yüksek teknolojide modern seralara sahip şirket hacmi • İhracat şirketlerinin dinamik yapısı • İhracatta devletin vergi muafiyeti uygulaması ile desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim materyalinin ithal bağımlılığı • Üretim cins ve çeşidindeki azlık • Kesme çiçek nakliyatındaki yüksek maliyet • Her bir ihracatçının ölçek ekonomisindeki düşük ortalaması • Üretim materyalinin zamanında teminindeki güçlükler • Seracılık işletmelerinde çalışan donanımlı personelin azlığı

Kaynak: Kacira vd., 2004, s. 121

Tablo 2.16'da yer alan güçlü yapının daha üst derecelere gelişmesi endüstriyel büyümeyi hızlandıracaktır. Üretim materyalinin temininde tedarik zincirindeki örgütlenme önemlidir. Dünya pazarlarında karanfil tüketicilerin tercih ettikleri ürünler arasında ikinci sırada yer almaktadır (Barış ve Uslu, 2009, s. 771). Türkiye'de ise birinci sırada yer alan karanfil odaklı üretimin yanında yüksek pazar değeri olan yeni kesme çiçek cins ve çeşitleri, üretici ve ihracatçılarla tanıştırılmalıdır. Türk kesme çiçek sektörü, problemleri giderici potansiyelde bir sektördür. Gerek alan yazında gerek uygulamada pazarlama ve ihracata yönelik güçlü yaygınlaşma sorun çözücü olacaktır. Türk kesme çiçek sektörünün yabancı pazarlarda hak ettiği ihracat düzey ve konuma erişmesi, kaynaklarını verimli süreçlerde kullanmasıyla mümkündür.

Alan yazındaki yayımlar Türk kesme çiçek sektörünün geldiği noktayı göstermektedir. Türkiye'de kesme çiçek ihracat hareketini başlatarak küresel zincire ulaşma başarısını gösteren Antalya'daki kesme çiçek ihracatçıları ile ilgili yapının alan yazın teorileri ile araştırılması ise Türkiye'deki sektörel gelişmeye ışık tutacaktır. Antalya'da kesme çiçek üretim ve ticaretini başlatan ortamı, tarımsal politikalar ve turizmin getirdiği değişimleri incelemek ise sonuç kavramları bakımından bu araştırmaya katkı sağlayıcı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA KESME ÇİÇEK İHRACATÇILARININ KÜRESEL REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde ülke çapında sektördeki ihracatın neredeyse tamamını yapan Antalya’da konumlanmış kesme çiçek sektörünün küresel rekabet gücünün Porter’ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım ile analizi ve yorumu amaçlanmıştır. Analiz ve yorumlar öncesi Antalya’da küresel mal zincirine yönelik kesme çiçek üretim ve ihracatını hazırlayan ortamın nasıl oluştuğu, Türkiye’deki tarım politikalarının Antalya’ya yansımaları, kırsallıktan çıkış, turizmle birlikte değişen yapı ve Antalya’daki küresel çiçek kümesinin yapısal özellikleri incelenmektedir.

3.1 Antalya’da Kesme Çiçek Sektörünün Oluşum Safhaları

3.1.1 Tarımsal Gelişmeler: Toprak ve İşgücünün Ticari Mala Dönüştürülmesi

Antalya, Türkiye’nin taze ürün üretiminin lideri olup güneyin temel tedarikçisidir (Keyder ve Yenal, 2011, s. 66). Ülkenin sebze üretiminde söz sahibi seralarının yaklaşık üçte biri buradadır. Araştırmanın ikinci bölümünde açıklanan ve üreticileri tarımsal dalgalanmalarla baş başa bırakarak pazarın acımasızlığına terk eden Türkiye’deki tarım politikalarından sera üreticileri de nasiplerini almışlardır. Yükselen girdi fiyatları, hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlama sıkıntısı, fiyat dalgalanmaları, pazardaki büyük alıcıların spekülatif ve önceden belirlenemeyen davranış biçimleri, üretim ve kalite kontrolüne yönelik yeni devlet düzenlemeleri yetiştiricileri endişeli bir pozisyona sürüklemiştir. Bu yoğun endişelerle ayakta kalmaya çalışan Antalya’daki çiftçiler son zamanlarda bitki hastalığı, büyümenin başlangıç safhasındaki hava koşulları gibi üretim başarısızlıklarını önlemek ve verimliliği arttırıp üretim süresini kısaltmak için tohumlamaya ağırlık vermişlerdir. Böylece tohum üretimi ve ticareti bölgesel artış göstermiştir. Esasında bu durum seraların olduğu bölgelerdeki genel eğilimdir. Bu gelişmelerle girdi temininde pazar bağımlılığının arttığı şüphe götürmez bir gerçektir. Yeni tohumlama yöntemi genelde belirgin girdi taleplerini getirmiştir. Çiftçiler çelişkilerle dolu bu güvensiz ortamda faaliyetlerini devam ettirmeye çalışırken piyasalara karşı olan hassasiyetleri de artmıştır.

Tarım gıda sektörünün uluslararasılaştırılması ve turizmdeki büyüme, Türkiye kırsalında toprak üzerinde yeni oluşumu başlatan ortamı hazırlamıştır (Tanrıvermiş, 2003 aktaran Keyder ve Yenal, 2011, s. 75). 1980’den sonra Türkiye’de turizm kıyı şeridi

büyürken, turizm bağlantılı yatırımlar için devlet teşvikleri ve yasal değişimler ormanları ve tarımsal araziye ticari kullanıma açmıştır.

3.1.2 Toprak ve Yeniden Şekillenen Kırsal Boşluk

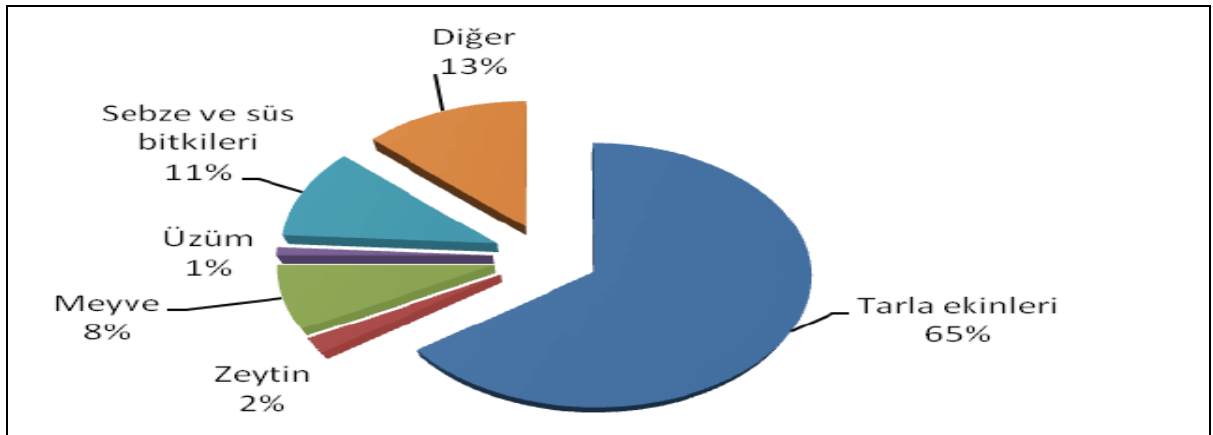
Turizmdeki büyüme toprağın ticari alan olma hızını arttırmıştır (Keyder ve Yenal, 2011, s. 77). Orta düzey şehir halkının yazlık ev oluşumları veya turizm kuruluşları (oteller, plajlar, tatil kampları, golf sahaları vb) öncelikle tarım arazilerinde hak talep eder. Yazlıkçı ve turistlerin gelişi ile birlikte hayvancılık ve üretim mahsullerinde ciddi azalmalar olmuştur. Yazlık ev talebindeki hızlı artış özellikle otlak arazilerinin azalışıyla kendini gösterir. Geçen yıllar boyunca bu otlak arazilerinin mülkiyet durumu hususunda köylüler ve yazlık ev müteahhitleri arasında pek çok kavgalar olmuştur. Esasen otlak arazilerinin kullanım hakları ve yasal statüleri üzerine tartışmaların yakın zamana kadar artmasına paralel ölçüde, kırsal kesimde toprağın metalaştırılması ve ticarileştirilmesi artmıştır. 1998’de yeni yasa, otlak arazilerinin düzenlenmesini sağlamıştır. Her durumda kırsal arazinin oldukça büyük bir kısmı kayıtlı değilse de, otlak arazilerini düzenleyen yeni yasa devam eden tartışmalara sonlandırıcı bir nokta koyamamıştır. Ayrıca turistik bölge olan bu alanlar, toprağın pazar ürünü olarak değerlendirilmesinin yanında, civar bölgelerde turizm yatırımı bağlantılı servis ve işletmelerin (market, süpermarket, perakende mağazalar, hediyelik eşya mağazaları, restaurantlar, araç kiralama acenteleri, kafeler vb) de gelişmesini getirmiştir. Bu gelişme toprakta turizm bölgesi olarak spekülasyonla gelişmeye de öncülük etmiştir. Kadriye’deki manzara bu duruma örnektir. Antalya Serik sınırları içinde yer alan bir belde olan Kadriye denizle doğrudan bağlantısı olmayan, yüzyıllar boyunca tarım ekonomisi ile geçinen bir bağımlılık içindedir. Bu durum 1990’ın başlarında hızlı bir biçimde değişmiştir. Kadriye’nin Belek ve Antalya gibi parlayan turizm merkezlerine yakınlığı, ekonomik bir servet olan değişimi başlatmış, yerel işletmeler ile yöneticiler belde ile komşu oteller arasında düzenlenen serbest otobüs turları gibi organizasyonlarla turist çekme projeleri hazırlamışlardır. Bu faaliyetler amacına ulaşmış ve Kadriye beldesi deri, tekstil ve mücevher mağazalarındaki artışla turistleri çekmeye başlamıştır.

Sahil otellerinin kitle misafiri Ruslar olduğundan, caddelerdeki reklam ve işaretlerin tamamı Rusça, İngilizce, Almanca ve Fransızcadır (Keyder ve Yenal, 2011, s. 78). Mağaza vitrinlerinde Türkçe yazı bulmak çok zordur. Beklendiği üzere bu gelişmelerin esas sonucu tarımın önemindeki azalma olmuştur. Köyde yaşamaya devam etmelerine rağmen pek çok hane halkı, tarıma dayalı ticareti bırakmıştır. Emlak kiralama ve tarıma

dayalı olmayan küçük ölçekteki ticaret veya yeni inşa edilmiş apartmandan sağlanan kira gelirleri yerel üretimde çiftçiliğin merkezi yerini almıştır. Toprağa olan talep her durumda kasabalıların gelirlerine önemli ölçüde artış getirmiştir. Toprak gelirinin sağladığı daha iyiye yakın birikimleri olan bazı kasabalıların yanında, ne parası ne de toprağı olmayan diğerleri durumdan çok fayda sağlayamamışlardır. Başlangıç şartlarındaki piyasa eşitsizlikleri, yerel ekonomi dâhilinde en son ortaya çıkan farklılaşmış yapılarda önemli rol oynar. Daha da fazlası pazarı bütünleştirici bu süreç, belirsiz istihdam oluşumunu ve adil olmayan gelir dağılımını yaratır. Yakın zamanda Kadriye'yi çevreleyen beş yıldızlı oteller ve tatil köyleri müşterilerine bütün günü kapsayan herşey dâhil fiyatını uygulamaya başlamışlardır. Bu yapı alternatif olarak Kadriye'ye öğle yemeğine giden ve alışverişle eğlenen turist sayısında azalmalara öncülük etmiştir. Mağaza ve yerel işletme sahiplerinin çoğu bu gibi herşey dâhil fiyatlandırmalarının olumsuz etkilerinden yakınmaktadır. Bazıları yerleşik çiftçilikten vazgeçtikleri için pişman olmuşlardır. Turizmin Kadriye beldesinde sebep olduğu bu değişim diğer taraftan yeni bir sektörün başlangıcına da ortam hazırlamıştır. Kesme çiçek ve çilekte başarılı deneme üretimleri ve kesme çiçek ihracatı bu beldede yeni bir istihdam ve iş akışına öncülük etmiştir.

3.1.3 Antalya'da Şekillenen Kesme Çiçek Sektörü ve Gelişimi

Antalya'da Kadriye beldesinden başlayarak Altınova'da yoğunlaşan kesme çiçek ihracatçılarının yer aldığı yerleşim güzergâhı havaalanına yakın olması sebebiyle tercih edilmektedir. Aşağıda Şekil 3.1'de Antalya'daki tarımsal arazinin üretim gruplarına göre dağılımı gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Tarımsal Arazinin Antalya'da Muhtelif Üretim Alanlarına Dağılımı
Kaynak: Demiryürek, 2011, s. 18

Antalya’da meyve, sebzeler ve süs bitkileri (özellikle kesme çiçekler) için ayrılan alanlar Türkiye ortalamasının üzerindedir (Demiryürek, 2011, s. 24-31). Yani bu üretim türleri hem Antalya’da hem de Türkiye’de tarımsal üretime hâkimdirler. Ekim ve Mayıs arasındaki hasat döneminde kesme çiçek ihracatı Antalya’daki ihracatçı şirketlerce yapılmaktadır. Antalya Kesme Çiçekçiler Birliğinden yakın zamanda gelen rakamlar; 2009’da 324,4 milyon, 2010’da 421,2 milyon dal kesme çiçeğin ihraç edildiğini ve sırasıyla 24,4 milyon dolar ile 26,6 milyon dolar gelir sağlandığını göstermektedir. Antalya’nın kesme çiçeklerinin başlıca ithalatçıları İngiltere, Rusya, Romanya, Hollanda, Japonya ve Ukrayna’dır.

Kesme çiçek sektörü sadece üretim ve ihracat ile sınırlı değildir (Demiryürek, 2011, s. 9). İş gücüne, özellikle Türkiye’nin güney ve doğu bölgelerinden göçle gelen kişilere istihdam yaratmaktadır. Aynı zamanda sera inşaatı, tohumculuk ile fidanlık, tarımsal girdiler, ambalajlama, taşımacılık sektörlerine istihdam, üretim ve pazarlama katkısında bulunmaktadır. Kesme çiçek sektörünün Antalya tarımına ve ekonomisine katkısı önemlidir. Antalya Tarım İl Müdürlüğü Mastır Planı raporuna göre sera ve tarla hektarı başına yaklaşık 15 işçi çalışmaktadır. Kesme çiçek ve ilgili sektörler yaklaşık 10.000 kişiye istihdam yaratır. Üretim şirketleri damlama sulama, doku kültürü, bilgisayarlı üretim sistemleri, polarizasyon, fümigasyon, sıvı ve yaprak gübreleme, yaprak fertilizasyonu, topraksız kültür vs. gibi yeni ve modern tarım teknolojileri ve girdilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Antalya’da kesme çiçekler genelde plastik seralarda yetiştirilirler ve üreticilerin metal yapıya, boya ve plastik materyallere ihtiyacı vardır. Sera inşaatı sektörü çok gelişmiştir. Diğer yandan, iklim kontrol sistemleri, jeneratörler, otomasyon gereçleri önemlidir. Tohumlardan gübreye ve haşere ilacına kadar uzanan tarımsal girdiler kullanırlar. Kesme çiçek sektörünün hasat sonrası süreci istihdam, paketleme, depolama ve taşımacılık gibi diğer faaliyetlerin gelişmesine de imkân oluşturur.

Demiryürek (2011, s. 9), FAO (Food and Agriculture Organization - Gıda ve Tarım Teşkilatı), İşkur (Türkiye İş Kurumu) ve Birleşmiş Milletler Kuruluşları işbirliği ile hazırladığı çalışmasında sektörün kurumsal düzeyde iyi organize olduğunu ve sektörel işbirliğinin mevcut olduğunu belirtmiştir. Organize olma hususunda bütün büyük ve orta ölçekli işletmeler Antalya İhracatçılar Birliği (hem genel olarak hem kesme çiçek), son değişiklikle Orta Anadolu Süs Bitkileri ve Mamulleri İhracatçıları Birliği, Ticaret Borsası, Ticaret ve Sanayi Odaları ve işleriyle ilgili diğer derneklerin üyesidirler. Diğer yandan, küçük aile üreticileri kooperatif üyesidirler. Birlik ve diğer ticaret organizasyonları lobi

faaliyetleri, sektörde işbirliği ve bilgi paylaşımı sağlamakta ve sektörün haklarını müdafaa etmektedir. Demiryürek'e göre Orta Anadolu Süs Bitkileri ve Mamulleri İhracatçıları Birliği ve Ticaret Borsaları işçilere mesleki ve işbaşı eğitim sağlamakta aktiftirler (Demiryürek, 2011, s. 38). Kesme çiçek ihracatçıları nezdinde yapılan anket çalışmasında bu işbirliğinin düzeyi sorgulanarak, analizlerde sonuç değerlendirmesi yapılmıştır.

Antalya kesme çiçek ihracatçıları halen Expo 2016 dünya çiçek fuarına hazırlanmaktadır. Antalya Kesme Çiçek İhracatçıları Birliği, AIPH'ye (Uluslararası Bahçe Bitkileri Üreticileri Birliği) üyelik başvurusunda bulunmuş ve 2008 yılında AIPH de bu başvuruyu kabul etmiştir. Böylece temel adımlar atılmaya başlanmış ve Antalya Valiliği öncülüğünde, EXPO Meclisi 2009 yılı itibariyle faaliyetlerine başlamıştır, 2011 Kasım itibarıyla da botanik Expo düzenlemesinin Antalya'da yapılacağı kesinleşmiştir. Expo 2016 için Antalya Havalimanı'na 7,5 kilometre uzaklıkta bulunan Antalya-Serik yolu üzerindeki 1086 dekarlık Batı Antalya Tarımsal Araştırmalar Enstitüsü'ne (BATEM) tahsisli Hazine mülkiyetindeki arazi belirlenmiştir. Expo alanı organizasyondan sonra da yaşatılacağı için bünyesinde barındırdığı ülke bahçelerinin yanı sıra Expo Göleti, Expo Ormanı, Expo Tepesi, Tarım Müzesi, Seyir Kulesi, Çocuk Adası ve Amfi tiyatrosu ile ileri yıllarda da bir çekim merkezi olarak, turizm faaliyetlerine katkıda bulunacaktır. Fuarda Çiçek ve Çocuk teması işlenerek farkındalık yaratılacaktır. Expo 2016'dan sağlanacak getiriler:

- Expo'ya gelecek yabancı ziyaretçilerin sağlayacağı turizm hareketliliğinin ekonomik getirisi (5 milyon turist)
- İç turizm hareketliliği (3 milyon yerli turist)
- Expo'ya katılacak ülke ve kuruluşların yatırımları
- Ülkelerarası sosyal ve kültürel işbirliği
- Expo hazırlık ve faaliyet sürecindeki istihdam oluşumu
- Çiçek ve tohum üretiminde yeni laboratuvar çalışmalarının hızlanması
- Yeni tarım metotlarının bulunmasına sağlayacağı katkılar
- Antalya çiçek pazarında büyüme.

Expo'lar (Uluslararası Sergi ve Fuarlar) çeşitli ülkelerin mallarının pazarlanmasından çok, bu malların değerlerinin ve yararlarının sergilenmesi amacını taşıyan organizasyonlar olup, aynı zamanda ülkelerin sahip olduğu kültür, tarih ve diğer ulusal değerlerin tanıtılması açısından da büyük önem taşımaktadırlar. Expo organizasyonlarının düzenleneceği kentleri belirlemek için 1928'de Paris'te Bureau

International des Expositions kurulmuştur. Dünyanın en büyük ve en çok katılımlı organizasyonlarından olan World Expo, ilk defa 1851 yılında Londra’da yapılmış ve günümüze kadar belirli/belirsiz aralıklarla dünyanın çeşitli kentlerinde yapıla gelmiştir. Uluslararası fuarların en büyük avantajı yarattığı ekonomik dönüşümün yanı sıra fuarın yapıldığı yerlere tüm dünyanın odaklanması ile yaratılan farkındalıktır. “*Çünkü hedefler artık keşfedilmemekte onlar yaratılmaktadırlar*” (Hans Van Driem/ Uluslararası Stratejiler Yöneticisi, Expo 2016 Çiçek ve Çocuk tanıtım toplantısı, 27.04.2012, Garanti Bankası-Anadolu Sohbetleri).

- İlk dünya fuarı 1851 yılında Londra’da düzenlenerek kente ünlü Kristal Palas’ı kazandırmıştır.
- Eyfel Kulesi 1889 yılında Paris Expo Fuarı için inşa edilmiştir. 100 yılı aşkın süredir Paris’e hem maddi getiri sağlamakta, hem de şehrin hafızalardaki yerini sağlamlaştıran eşsiz bir yapı olma özelliğini sürdürmektedir.

Antalya’daki fuar hazırlık organizasyonu ve tanıtım çalışmaları devlet ve sivil toplum örgütleri tarafından işbirliği içinde titizlikle devam etmektedir.

3.2 Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının Rekabet Analizi

3.2.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

3.2.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Porter’ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün incelenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın daha özgül hedefleri şunlardır: Antalya’da faaliyet gösteren Antalya kesme çiçek ihracatçısı firmaların;

- 1)Sektör profilini çıkarmak ve bu sektörle ilgili güncel bir bilgi havuzu oluşturmak.
- 2)Porter’ın Elmas Modeli’nde rekabet üstünlüğünün birinci belirleyicisi olarak yer alan faktör koşullarına ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek
- 3)Elmas Modeli’nin ikinci belirleyicisi olarak yer alan talep koşullarına ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek
- 4)Elmas Modeli’nin üçüncü belirleyicisi olarak yer alan bağlantılı ve destekleyici sektörlerle ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek
- 5)Elmas Modeli’nin dördüncü belirleyicisi olarak yer alan firma stratejisi, yapısı ve rekabete ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek

- 6)Elmas Modeli'ndeki belirleyicileri etkileyen devlet uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek
- 7)Kaynak temelli yaklaşım kapsamında sahip oldukları kaynakların yeterliliğine ve kaynak yeterliliğinin sonuç göstergesi olan performansa ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek ve
- 8)Araştırma bulguları doğrultusunda sektör için öneriler geliştirmektir.

3.2.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Yukarıda belirtilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yürütülen çalışmanın kapsamı küresel mal zincirine yönelik Türk kesme çiçek ihracatının neredeyse tamamını gerçekleştiren ve Antalya'da faaliyette bulunan kesme çiçek ihracatçıları ile sınırlı tutulmuştur. İhracatçılardan toplanan verilerin sınırları ise yukarıda belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenmiştir.

Bu araştırmaya esin veren görgül temel Antalya'da yoğunlaşan kesme çiçek ihracatıdır, çünkü Antalya kesme çiçek ihracatçıları Türk kesme çiçek ihracatının %95'ine hâkim konumdadırlar. Bu sebeple bu bölgedeki rekabet üstünlüğünün incelenmesi önemlidir. Alan yazında Antalya kesme çiçek sektörünün rekabet üstünlüğüne yönelik detaylı araştırma ve analizlerin olmaması büyük eksikliklerdir. Araştırma raporu bu eksikliğin giderilmesine hizmet etmeyi amaçlamıştır. Rekabet üstünlüğünde Porter'ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım sektörel araştırmaya en uygun yapıda olmaları sebebiyle tercih edilmişlerdir.

3.2.1.3 Araştırmanın Yöntemi

3.2.1.3.1 Veri Toplama Aracı

Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanması amaçlandığından öncelikle alan yazında bu hususta yapılmış çalışmalar araştırılarak anket soruları için faydalanılacak kaynaklar belirlenmiştir. Anket sorularının tasarımında ağırlıklı olarak Porter'ın Elmas Modeli'ni firma düzeyine uyarlayarak firma rekabet üstünlüğünün bölgesel ve içsel kaynaklarını inceleyen Eickelpasch, Lejpras ve Stephan'ın Jöpköging Üniversitesi'nde 2010 yılında yapmış oldukları çalışmadan faydalanılmıştır. Söz konusu çalışma (s. 10-13) analizde model tasarımını dışsal ve içsel kaynaklar bazında sınıflandırmıştır. Dışsal ölçüm kaynakları Elmas Modeli'nin belirleyicilerinin yanı sıra yenileşim ve performans sorularını da içermektedir. Antalya kesme çiçek ihracatçılarının rekabet yapısına yönelik sorulara belirtilen çalışmanın (Eickelpasch vd, 2010) ölçek grupları aynen uyarlanmıştır.

İkinci önem sırasında faydalanılan kaynak Ferreira, Azevedo, Ortiz tarafından 2010 yılında hazırlanan küçük firma büyümesinde kaynak temelli yaklaşım ve girişimcilik yönünü işleyen makaledir. Bu makalede (s. 106-108) girişimci kaynakları: Girişimcinin yaşı, tecrübe ve eğitimi, firmanın kurucusu ve yönetim teşkilatı olarak tanımlanmış olup, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının kaynak temelini oluşturması bakımından, araştırma anketinin demografik sorularında, makaledeki tanımlardan faydalanılmıştır. Makalede firma yaşının büyüklüğü girişimcilik ölçüsü olarak değerlendirilmiş olup, firma yaşlandıkça girişimciliğin azaldığı bulgulanmıştır.

Faydalanılan diğer kaynaklardan biri Haccou'nun Hollanda bahçe sektörünün yenilikçi performansının analizini içeren 2010 final tezidir. Haccou bu çalışmada Malerba ve Porter'ın yenileşime yönelmedeki ortak bakış açılarını birleştirerek bütünleştirici bir model (S:49) oluşturmuş ve bu bütünleştirici model yenilik gerçekleştirme düzeyini incelemiştir. Anketin 26. sorusu yenilik performansını belirlemede Haccou'nun tablo açıklamalarını temel almıştır. Aynı sorunun ölçek değerlendirmesi için Varis ve Littunen'in (2010) çalışmasındaki yenilik ölçeği dikkate alınmış ve yöneticilerden ürün, süreç, pazarlama veya organizasyon yeniliklerini 5'li ölçek ile değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırma projesinin amaçlarına uygun soru grupları ve ölçekleri ile bu hususta hangi kaynaklardan ne ölçüde faydalandığı aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

1) Anket soru formunun ilk 8 sorusu firma profilini belirlemeye yönelik sorulardır. Bunlar sırasıyla firmanın kuruluş yılı, mülkiyet yapısı, hukuki biçimi, aktif faaliyet alanları (kesme çiçek üretimi, kesme çiçek yurtiçi ve yurtdışı satışı, diğer sebze üretimi gibi), süs bitkileri tanımı altında yer alan hangi ürünleri yetiştirdiği, kesme çiçek ve diğer üretim alanları, idari alan, işleme ve paketleme alanları m² değerleri, çalışan personel sayıları (kadrolu idari, üretim, ziraat mühendisi ve mevsimlik işçi toplamları), seralarda iklimlendirmede kullanılan enerji kaynaklarının çeşitleri (elektrik, kömür, mazot, doğal havalandırma, odun vb) gibi profili şekillendiren temel unsurları sorgulamıştır (Bkz Ek.1). Yöneticilere yönelik bazı temel bilgiler firma profilinde önemli ayrıntılar olup anketin son bölümünde sorgulanmıştır.. Bunlar; yöneticinin yaşı, eğitim durumu (ilköğretim, lise, teknik lise, yüksek okul, üniversite, yüksek lisans, doktora), en son diploma alınan okul ve bölüm, firmadaki pozisyon olarak yer almaktadır. Yöneticilerin tecrübe düzeyi firma profili için etkin bir faktör olup çiçek sektöründeki toplam çalışma süresi, yöneticinin kendi firmasındaki toplam çalışma süresini, sektörde bölge içi ve bölge dışındaki firmalarla

çalışıp çalışmadığını kapsamaktadır. Tüm bu bilgiler Antalya kesme çiçek ihracatçılarının profilini belirleyecektir. Bu sorular sektör bazında bilinmesi gereken genel sorular olarak araştırmacı tarafından belirlenmekle birlikte Ferreira'nın (2010, s. 106) makalesi bu hususta yol gösterici olmuştur.

2)Anket soru formunun 9. sorusu yeni çiçek tür ve çeşitlerine yönelik üretim çalışması yapılıp yapılmadığını içermekte olup, Eickelpasch vd'nin (2010) çalışmasından aynı ölçekle uyarlanmıştır. Firmaların son iki yılda yeni tür ve çeşitler için üretim çalışması yapıp yapmadığının bilinmesi yenilik sürecine verilen önemi gösterecektir.

3)Anket soru formunun 10. sorusu firma cirosundaki artış oranını sorgulamakta 11, 12 ve 13. sorular firma yurtiçi, yurtdışı ve toplam satış tutarlarını içermektedir. Kaynağı Eickelpasch vd'nin (2010) çalışmasıdır. Bu sorular talep yapısının belirlenmesinde tamamlayıcı olacaktır.

4)Anket soru formunun 14. sorusu Ar-ge harcamalarının toplam satışıdaki oranını içermekte olup, Eickelpasch vd'nin (2010) çalışmasından aynı ölçekle uyarlanmıştır. Bu soru firma strateji ve yapısına ışık tutacaktır.

5)Elmas'ın dördüncüsü belirleyicisi firma stratejisi, yapısı ve rekabet için Antalya kesme çiçek ihracatçılarında yurtiçi satışlarında kooperatif mezatları, yurtiçi toptancılar, perakendeciler ve diğer dağıtım kanalları ile yurtdışı satışlarında mezatlar, doğrudan toptancılar, doğrudan süpermarketler ve diğer dağıtım kanallarının ağırlık %'leri sorulmalıdır. Anket formunun 15 ve 16. soruları firmaların yurtiçi ve yurtdışı dağıtım kanallarını hangi oranlarda kullandıklarını sorgulamakta olup firma stratejisini belirleyen bulgular; 17 ve 18. sorular tedarikçilerin konumu ile tedarik kaynaklarının önem ve yeterlilik düzeylerini sorgulamakta olup bağlantılı ve destekleyici sektör bulguları; 19. soru firma kaynaklarının önem ve yeterlilik düzeyini sorgulamakta olup kaynak temelli yaklaşıma yönelik bulgular hedeflenmiştir. Firma kaynak temelinin bilinmesi küresel düzeydeki rekabetin belirlenmesine ışık tutacaktır. Bu bakımdan 19. soru ile Antalya kesme çiçek ihracatçılarının kaynaklarının önem ve yeterlilik düzeyi vasıflı üretim, pazarlama ve satış personeli, sera tesisleri, işleme ve paketleme tesisleri, idari birim tesisleri ve seraların enerji sistemi hususlarında sorgulanmıştır. Elmas'taki üçüncü belirleyici bağlantılı ve destekleyen sektörlerde öncelikle Antalya'da temel girdilerin temin edildiği tedarikçilerin konumunu belirlemek gerekir Bu nedenle sera malzemeleri, canlı üretim materyali (fide, fidan, soğan vb), bitkisel ilaç ve ambalaj temel girdilerin hangi düzeyde Antalya içi, Yurtiçi/Antalya dışı ve yurtdışından temin edildiğini bilmek gereklidir. Firmalara temel girdileri temin ettikleri tedarik kaynaklarının önem ve yeterlilik

düzeyleri sorularak tedarik kaynaklarının etkinliği ölçülebilir. 17. soruda tedarik kaynaklarını temin yeri doğrudan sorulmuş 18. ve 19. soruda ise 6'lı Likert ölçeği ile önem ve yeterlilik düzeyi sorgulanmıştır (Önemsiz 0, önemli ve çok yetersiz 1, önemli ve çok yeterli 5). Bu sorular araştırmacının bilgileri doğrultusunda belirlenmiştir.

6)Anket soru formunun 20. sorusu faktör koşullarını belirlemekte olup, kaynak Eickelpasch vd'nin (2010) çalışmasıdır. 6'lı Likert ölçeği ile ölçülmüştür; önemsiz 0, önemli ve çok yetersiz 1, önemli ve çok yeterli 5. Elmas Modeli'nin birinci belirleyicisi faktör koşulları yerel/bölgesel koşulları içerdiğinden kavramsal çatı olarak bu faktörlerin önem ve yeterlilik düzeyinin belirlenmesi gerekir. Vasıflı işgücü tedarik kaynakları, işgücünün eğitimi için imkânlar (kurs vb), yurtiçi ve yurtdışı nakliyat bağlantıları, gümrük kontrol işlemleri, lojistik hizmetler, haberleşme sistemi ve bilgi iletişim ağı, bankacılık-kambiyo hizmetleri, yerel finans kurumlarının desteği, ulusal ve uluslararası fuar organizasyonlarının desteği, üniversitelerle yakın işbirliği, seracılık ve kesme çiçek alanında araştırma kurumlarının önem ve yeterlilik düzeylerinin sorgulanması Elmas'ın birinci belirleyicisinin Antalya kesme çiçek sektöründeki durumunu tarif edecektir.

7)Elmas'ın diğer belirleyicisi olan devlet için kurumsal ve/veya devlet desteklerinin önem ve yeterlilik düzeyi işçi bulma kurumları, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, sektörel devlet teşvikleri kategorileri altında sorgulanmalıdır. Anket soru formunun 21. sorusu Eickelpasch vd.'nin (2010) çalışmasından kurumsal ve/veya devlet desteklerinin önem ve yeterliliğini, 22. sorusu bağlantılı ve destekleyen sektörler ile işbirliğini ölçmeye yönelik olup, her iki soru için 6'lı Likert ölçeği ile kullanılmıştır. Kaynak ve ölçekler Eickelpasch vd.'nin (2010) çalışmasından uyarlanmıştır. Porter bağlantılı ve destekleyici sektörlerde işbirliğinin önemini vurgulamıştır. Bu nedenle bilgi amaçlı temel araştırmada, ürün geliştirmede, süreç geliştirmede, teçhizat kullanımında, satışlarda işbirliği süreçlerinin önem ve yeterlilikleri sektörel düzeyde sorgulanmıştır.

8)Anket soru formunun 23. sorusu Türk kesme çiçeklerinin ihrac pazarlarını içermekte olup, bu bilgiler doğrudan İhracatçılar Birliği tarafından beyan edilen Türkiye'nin ihrac pazarlarıdır. Pazarlara yönelik oran belirlemeleri araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu soru ile talep koşullarına yönelik bulguların elde edilmesi hedeflenmiştir.

9)Elmas'ın ikinci belirleyicisi olan talep koşullarının büyüklüğü, kalitesi ve etkinliğinin ölçülmesi bakımından müşterilere coğrafi yakınlık, yerel talebin büyüklüğü, yurtiçi ve yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı (talebin kalitesi) , yerel rakiplerin sayı ve ölçeği, firmanın yenilikçi ürünleri geliştirme performansı, yerli rakiplerin üstün kaynak ve yeteneklerinin önem düzeylerini belirlemek önemlidir. Anket soru formunun 24. sorusu

Elmas Modeli'ndeki talep koşullarını etkileyen rekabet yapısının önemini ölçmekte olup, bu araştırma için derlenen açıklamalar doğrultusunda araştırmacı tarafından 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

10)Antalya kesme çiçek ihracatçılarının performansını ölçmek hem Elmas Modeli'ne hem de kaynak temelli bakışta tamamlayıcı olacaktır. Bu nedenle son iki yılda satışların artış oranı, kar marjı, toplam satış gelirleri, firmanın imajı, müşteri memnuniyeti, genel firma performansı gibi performans göstergeleri belirlenerek Antalya kesme çiçek ihracatçıları nezdinde tatminkârlık düzeyleri sorgulanmalıdır. Anket formunun 25. sorusu firma genel performansını belirleyen sorular olup, öznel verilere dayandırılmıştır. Konuyla ilgili çalışmalar yönetici değerlendirmelerinin, işletme dışı kaynaklar tarafından hazırlanan ikincil veriler kadar tutarlı olduğunu göstermektedir (Snow ve Herebniak, 1980; Dess ve Robinson, 1984; Conant vd, 1990; Woodsie vd, 1999; Venkatraman ve Ramanujam, 1986 aktaran Sarvan vd., 2012, s. 122). Mevcut araştırma kapsamında nesnel değerlendirmeye olanak sağlayacak verilerin bulunmaması göz önünde tutularak performans değerlendirmesi, yöneticilerin algılamaları üzerinden ölçülmüştür. Performans ölçülmesinde Venkatraman'ın (1989) özgün performans ölçeği sektöre uyarlanarak 6 maddeden oluşacak şekilde hazırlanmış, sütun başlıkları ise "tatminkâr değil/ az tatminkâr/ orta/ tatminkâr/ çok tatminkâr" olmak üzere 5'li bir ölçek oluşturulmuştur.

11)Porter firma stratejisi, yapısı ve rekabet belirleyicisinde iç rekabet ve yeteneklerin öncülüğündeki yenileşimi vurguladığından Antalya kesme çiçek ihracatçılarının son iki yıldaki ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliği ve değişikliklerinin yapıp yapılmadığı, yapıldıysa hangi düzeyde yapıldığı yenilik performansını gösterecektir. Anket soru formunun 26. sorusu Antalya kesme çiçek ihracatçılarının yenilik performansını belirleyen sorular Haccou (2010) ve Varis ve Littunen'in (2010) çalışmasından yararlanılarak geliştirilmiştir (Bkz Ek.1). Yöneticilerden firmanın son üç yıl içinde gerçekleştirmiş olduğu ürün, süreç, pazarlama veya organizasyon yeniliklerini 5'li bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ölçeğe *tamamen yeni ve köklü iyileştirme veya değişiklik yapıldı* şıklarında verilen yanıtlar yenilik olarak kabul edilmiş, *mevcut üzerinde değişiklik, küçük değişiklikler ve herhangi bir değişiklik yapılmadı* şeklindeki diğer üç şık yenilik olmadığı şeklinde kabul edilmiştir.

3.2.1.3.2 Örneklem

Araştırmacı öncelikle örneklem grubunu belirlemek üzere, Antalya'da faaliyet gösteren Orta Anadolu Süs Bitkileri İhracatçılar Birliği yetkililerini ziyaret ederek ederek

Antalya’da faaliyette bulunan kesme çiçek ihracatçılarının tespitini yapmıştır. İhracatçılar Birliğinden Türkiye genelinde faaliyet gösteren süs bitkileri ihracatçılarının tamamını gösteren bir liste temin edilmiş, listede yer alan 451 işletmenin gümrük beyannameleri bazında yurtdışına kesme çiçek sevkiyatı yapanlar olduğu Birlik tarafından teyit edilmiş, bu listeden Antalya adresli 178 işletme belirlenmiştir. İhracatçılar Birliği’nin temin ettiği süs bitkileri ihracatçılarının e-mail adres listesinde ise 159 işletme yer almaktadır. Araştırmacı bu listelerde yer alan işletmelerden Antalya adresli olanları belirlemiş ve sonuçları İhracatçılar Birliğinin çeşitli yayınlarında yer alan firma listeleri ile karşılaştırarak güncel bir liste çıkarmaya çalışmıştır. Bu çalışma ile tespit edilen 86 Antalya kesme çiçek ihracatçısına firmaların son durumunu belirlemek üzere gönderilen e-postalara gelen yanıtlardan bazı işletmelerin faaliyetlerini durdurduğu ve bazılarının kesme çiçek sektörü ile ilgilerinin olmadığı tespit edilmiş, aktif firmaları belirlemek üzere sahada istihbarat yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu aşamada araştırmacı anket sorularına yönelik pilot çalışmasını başlatmak üzere sahaya inmiş ve araştırmacının sektörde tanıdığı işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşmelerle pilot çalışmanın bir bölümü de OAİB yönetim kurulu üyeleri ile yapılmıştır. Toplamda 5 firma ile yapılan pilot çalışmada soruların tutarlı olduğunun görülmüş ve saha çalışması kesinleştirilerek ankete devam edilmiştir. Yapılan firma görüşmelerinde sektörde aktif işletme sayısının 25’i geçmediği bilgisine ulaşılmıştır. Ancak saha çalışmasında kesme çiçek ihracatçılarının kümелendiği bölgelerde (Kadriye’den Altınova’ya kadar olan güzergâhta) yapılan istihbarat sonucunda, aktif ve süreklilik içinde faaliyeti olan 35 firma tespit edilmiştir. Saha çalışmasında toplanan verilerle ulaşılan (anketin 13. sorusu) “firma yurtdışı satış tutarları” toplamı, İhracatçılar Birliğinin açıklamış olduğu 2011 yılsonu kesme çiçek ihracatı toplamına yakın (%95) düzeydedir. Bu nedenle anket yapılan örneklem grubunun hacimsel olarak evreni güçlü oranda (%95) temsil ettiği sonucuna varılmıştır.

Saha çalışmasında belirlenen firmalar, Orta Anadolu Süs Bitkileri İhracatçılar Birliğinden temin edilen listelerde yer almakta olup, ihracatçılar birliği yönetim kurulunu teşkil eden Antalya’da yerleşik 9 üye firmayı da kapsamaktadır. Böylece örneklem grubunun Antalya’da kesme çiçek üretim ve ihracatına öncülük eden, sektörü yönlendiren aktif firmaları kapsadığı sonucuna varılmıştır.

3.2.1.3.3 Saha çalışması

Saha çalışmalarındaki istihbaratlarla tespit edilen 35 firmanın bazıları araştırmacı tarafından zaten bilinmekte olup, bu firma yöneticileri diğer firma yöneticilerinin adres ve

telefonlarına ulaşma, randevu alma hususlarında kişisel katkıları sağlamışlardır. Böylece örneklem grubuna ulaşmak üzere randevular alınarak çeşitli tarihlerde ziyaretler yapılmış ve yüz yüze anketlerle saha çalışması Nisan ayı boyunca (1 ay) devam etmiştir. Kesme çiçek ihracatçılarının Kadriye, Altınova ve kısmen Kundu (turizm bölgesi) kırsalında yoğunlaşması sebebiyle firmalarla iletişim ve ziyaretler bu güzergâhta yapılmıştır. Anket sorularını firma vizyon, misyon ve yol haritasını belirleyen yönetici konumundaki kişilerin cevaplandırmasına özen gösterilmiştir. Saha çalışmasında firma yöneticileri araştırmacıya ve çalışmasına son derece duyarlı bir yaklaşım göstererek zaman ayırmışlar ve anket sorularını titizlikle, hassas bir yaklaşım içinde cevaplamışlardır. Bu hususta özellikle İhracatçılar Birliği yönetim kurulundaki firma yöneticilerinin araştırmaya çok duyarlı yaklaştıkları vurgulanmaktadır. Birlik Başkanı ve ekibi Türkiye ve dünyadaki güncel istatistik veriler hususunda bu araştırmaya özel katkıları sağlayarak yardımcı olmuşlardır. Anket çalışmasını araştırmacı tek başına gerçekleştirmiştir. Yüz yüze görüşmelerde sorular araştırmacı tarafından katılımcıya okunarak cevapları not alınmıştır. Görüşmeler esnasında yapılan sohbetlerde sektörün Antalya'daki tarihçesi, sorunları, gelişmeler ve beklentiler hakkında bilgiler temin edilerek not edilmiştir. Araştırmanın içeriğini oluşturan anket verileri ve sektörle ilgili notlar (saha çalışması gözlemleri) çalışmanın bu safhasında elde edilmiştir.

3.3 Araştırmanın Bulguları ve Yorum

Saha çalışmalarında toplanan 35 adet anket formunun veri girişleri için SPSS 16 program kullanılmıştır. Öncelikle anket sonuçlarından SPSS veri analizi kapsamında çıktılar oluşturulmuştur. Soru formunda kullanılan ölçeklerin yapı geçerlilikleri için faktör bazında güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizine dâhil soruların varyans açıklama oranları Tablo 3.1'de belirtilmiştir.

Tablo 3.1 Ölçek Soruları İçin Faktör Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Soru No	İfadeler	Cronbach's Alpha ortalaması	Faktör sayısı
18	Tedarik kaynaklarının önem derecesi ve yeterlilik düzeyi	0.598	4
19	Firma kaynaklarının önem derecesi ve yeterlilik düzeyi	0.736	6
20	Faktör koşulları önem derecesi ve yeterlilik düzeyi	0.692	12
21	Kurumsal ve/veya devlet desteklerinin önem derecesi ve yeterlik düzeyi	0.746	4
22	İşbirliği önem derecesi ve yeterlilik düzeyi	0.855	5
24	Faktörlerin yurtdışı rekabetçilikte önem derecesi ve yeterlilik düzeyi	0.638	7
25	Firmanın son iki yıllık performansının tatminkârlık düzeyi	0.888	6
26	Firmanın son iki yılda yenilik yapma düzeyi	0.767	4

İstatistik (Cronbach's Alpha) değerlerinden Soru:18'de oran 0.598 olup, diğerleri olması gereken 0.6 değerinin üzerindedir. 0.598 istenen değere yakın bir değer olup, araştırmanın önemli bir bulgusu olan tedarik kaynakları önem derecesi ve yeterliliğini değerlendiren soruları içermektedir. Bu nedenle analiz kapsamından çıkarılmamıştır. Her bir değişkenin frekans dağılımı ve betimsel istatistikleri yapılmış ve sonuçları açıklamaya yönelik tablolar oluşturulmuştur. Bulgular tabloların içeriğinden sağlanarak öncelikle sektörün profili çıkarılmış, Porter'ın Elmas Modeli ile kaynak temelli yaklaşıma göre yorumlar yapılmıştır.

3.3.1 Örneklemdeki Firmaların Profili

Örneklemdeki 35 firma yoğun olarak şehir merkezinin dışındaki Altınova'da yer almaktadır. Yayılım havaalanına kadar olan güzergâh boyunca ve Isparta yoluna geçiş güzergâhına kadar devam etmektedir. Çiçek üretiminin diğer yoğun bölgesi ise havaalanından sonra yer alan Kadriye beldesidir. Bu belde aynı zamanda Antalya'nın gözde turizm bölgesi Belek ile iç içedir. Son çiçek üretim bölgesi ise Kundu'daki turistik otel ve işletmelerin kırsal alanında konumlanmıştır. Bu üç güzergâhta yerleşik firmaların kuruluş yılı ile yaş bilgileri aşağıda Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2 Firma Kuruluş Yılı Bilgileri

ÖRNEKLEM GRUBU FİRMALARIN					
Yaş Grubu	Sayı	%	Kuruluş Tarihleri	Sayı	%
0-5 yıl	7	20	1945-1980	1	2.9
6-15 yıl	16	45.7	1981-1990	3	8.6
16-25 yıl	9	25.7	1991-2000	12	34.3
26 ve üzeri	3	8.6	2001-2010	19	54.3
Toplam	35	100		35	100
Yaş ortalaması	En Az Yaş		En Fazla yaş		
14	2		67		

Firmaların içinde en eskisi 1945 yılında kurulan tek bir firma olup, 1980 tarihine kadar firma sayısında hiçbir hareket görülmemektedir. Tablodan firmaların ağırlıklı olarak 1991-2000 ve 2001-2010 yılları arasında kurulmuş olduğu görülmektedir. Bu tarih aralıklarında kurulan firmalar örneklem grubunun %88.6'sını (31 firma) oluşturmaktadır. Özellikle 2001-2010 yılında kurulan firmalar toplamın %54.3'ünü (19 işletme) temsil etmektedir. Antalya'da kesme çiçek ihracatının 1980 sonrası başladığına ilişkin alan yazın bilgisi de dikkate alınarak firma sayılarının 1991'den itibaren artışa geçtiği, son on yıl içinde ise ikiye katlandığı söylenebilir. Firma kuruluş tarihlerine göre yaşları belirlenerek hazırlanan tablonun ikinci bölümünde ise aynı bulguya dayanan bir manzara görülmektedir. Antalya kesme çiçek ihracat kümesindeki firmalarda yaş grupları itibarıyla

15 yaş altı olanlar kümenin %65.7'sini (23 işletme) oluşturmaktadır ve kümedeki ortalama yaş 14'dür.

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının mülki yapıları Tablo 3.3'de, hukuki yapıları ise Tablo 3.4'de yer almaktadır.

Tablo 3.3 Firma Mülki Yapıları

	Sayı	%
Türk Yatırımcı	32	91.4
Yabancı-Türk Ortak	3	8.6
TOPLAM	35	100

Tablo 3.4 Firma Hukuki Yapıları

	Sayı	%
Şahıs İşletmesi	3	8.6
Ltd	25	71.4
AŞ	6	17.1
Diğer	1	2.9
TOPLAM	35	100

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının %91.4'ünün Türk yatırımcı olduğu, tercih edilen hukuki yapıda ise %71.4 ile Ltd şirketin önde geldiği görülmektedir. Bunu %17.1 ile AŞ yapısı takip etmektedir. Diğer firma grubunda üreticilerin ortak olduğu Flora Çiçek Kooperatifinin Antalya şubesi yer almaktadır. Yabancı-Türk ortaklığı şeklinde sadece 3 firma vardır. Aşağıda Tablo 3.5'de örneklem grubu olan 35 adet firmanın faaliyet alanlarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.5 Firmaların Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Kesme Çiçek Üretimi Aktif		Kesme Çiçek Yurtiçi Satış Aktif		Kesme Çiçek İhracat Aktif		Sebze Üretimi Aktif		Diğer Aktif	
Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
31	88.6	14	40	35	100	1	2.9	6	17.1

Tablo 3.5'de örneklemdeki firmaların tamamı (%100) kesme çiçek ihracatı yapmakla birlikte, sadece %40'ının aynı zamanda yurtiçi satışının bulunduğu ve firmaların %88.6'sının kesme çiçek üretimini bizzat yaptığı, sadece 4 firmanın diğer üreticilerden satın alarak ihracat yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.6 örneklemdeki firmaların üretim çeşitlerini göstermektedir. Üretimde en yaygın ürün karanfil olup, üretim yapan 31 işletmenin %82.9'u (29 firma) karanfil üretimi yapmaktadır. Örneklemde karanfilden sonra Gerbera ve Ranunculus ikinci sırada yer almaktadır. Gül ve çiçek çeliği üretimi yapan firmalar sadece birer adettir. Diğer çeşitleri üreten firma sayısı düşüktür. Fide ve fidanlık materyali ise üretim yapan tüm işletmelerin temel ürünüdür.

Tablo 3.6 Süs Bitkileri retim eitleri

eit	Firma sayısı	%
Karanfil	29	82.9
Gerbera	6	17.1
Gl	1	2.9
Krizantem	2	5.7
Orkide	2	5.7
Ranunculus	6	17.1
Fide ve fıdanlık	31	88.6
Gysophia Million Stars	2	5.7
Solidago	2	5.7
Lilium	2	5.7
Lisianthus	2	5.7
ebboy	2	5.7
Ss ve bahçe bitkileri	4	11.4
Anthurium	2	5.7
iek eliği üretimi	1	2.9

Üretimde en yaygın ürün karanfil olup, üretim yapan 31 işletmenin %82.9'u (29 firma) karanfil üretimi yapmaktadır. rneklemede karanfilden sonra Gerbera ve Ranunculus ikinci sırada yer almaktadır. Gl ve iek çeliği üretimi yapan firmalar sadece birer adettir. Diğer eitleri üreten firma sayısı düşüktür. Fide ve fıdanlık materyali ise üretim yapan tüm işletmelerin temel ürünüdür. Tablo 3.7'de firmaların kullanım alanlarının dağılımını ayrıntılı olarak dönüm ve m² bazında gösterilmektedir.

Tablo 3.7 Firmaların Kullanım Alanlarının Dağılımı

Kullanım alanlarının dağılımı	Tüm retim alanları (dönüm)				Kesme iek üretim alanı (dönüm)				Diğer retim alanı dönüm	İdari alan m ²	İşleme-paketleme alanı m ²
	1-100	101-200	201-300	301-400	1-100	101-200	201-300	301-400			
Sayı	21	7	2	1	21	7	1	1	5	35	32
%	67.7	22.6	6.5	3.2	70	23.4	3.3	3.3	14.5	100	92.8
Ortalama	82,65				87.21				42.6	412	790,62
En az	4.5				4.5				15	20	100
En fazla	400				400				60	5000	3000
Toplam sayı	31				30				5	35	32
Alan toplamları	2.703,50				2.479,50				184,28	14.420	25.300

Tablo 3.7’de dikkat çeken husus üretimi olan 31 firmanın %82.65’inin üretime ayrılmış alanlarının, %70’inin de kesme çiçek üretimine ayrılmış alanlarının 100 dönümün altında olması, 200 dönüm ve üzeri toplam üretim alanı olan firma sayısının 3’ü geçmemesidir. Diğer gruptaki üretim alanlarının kapsamı ise küçüktür. İdari alan örneklemdaki tüm firmalarda mevcut olup, ortalamada 412 m²’dir. İşleme-paketleme alanı ise firmaların %92.8’inde (32 adet) mevcut olup ortalama kullanım alanı 790.62 m²’dir.

Tablo 3.8’de firmaların personel sayılarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 3.8 Firmaların Personel Sayılarının Dağılımı

Kadrolu çalışan sayısı	Firma sayısı	En az	En fazla	Kadrolu çalışan ortalaması	Kadrolu idari personel	Firma sayısı	En az	En fazla	Ortalama	Kadrolu üretim pers.	Firma sayısı	En az	En fazla	Ortalama
802	35	1	185	23	121	32	1	18	4	606	24	1	175	25
Kadrolu ziraat mühendisi	Firma sayısı	En az	En fazla	Ortalama	Mevsimlik işçi	Firma sayısı	En az	En fazla	Ortalama					
82	28	1	13	3	2177	30	5	340	72					

Örnekleme grubu firmalarda toplam kadrolu çalışan sayısı 802 olup, 32 işletmede 121 idari, 24 işletmede 606 üretim, 82 ziraat mühendisi personel kadrolu olarak yer almaktadır. Firma başına ortalama 23 kadrolu çalışan düşmektedir. Mevsimlik işçi 30 firmada toplam 2177 adet olup, geçici tarım işçisi statüsünde veya anlaşmalı üretici statüsündedirler. Firmalar genelde mevsimlik işçi çalıştırmayı tercih etmektedirler. Bu işçiler aile olarak üretim bölgesinde ikamet etmekte, seralardaki üretim ve bakımdan sorumlu olmaktadır, genellikle firma ile sezonluk sözleşme imzalayarak çalışmaktadırlar. Örnekleme sadece bir firma mevsimlik işçi yerine kadrolu üretim personeli istihdam etmektedir. Bu firmanın kadrolu üretim personeli Tablo 3.8’de 175 adet olarak yer almaktadır. Söz konusu firmanın çiçek çeliği üreten küresel düzeyde bir yatırımcı olması, mevsimlik işçi yerine kadrolu üretim personeline ağırlık vermesini gerekli kılmıştır. Üretim yapan 31 firmadan 28’inde kadrolu ziraat mühendisi mevcut olup, diğer üç firma ziraat mühendisi ihtiyacını dışarıdan anlaşmalı olarak karşılamaktadır.

Aşağıdaki Tablo 3.9 anket sorularını cevaplandıran firma yöneticilerinin demografik bilgilerini özetlemektedir. Anket sorularını cevaplandıranlar bizzat firmanın yönetiminde müdür, yönetim kurulu başkanı, danışman yönetici, işletme sahibi, yönetim kurulu üyesi, şirket ortağı ve/veya şirket müdürü pozisyonunda kişilerdir. Bu kişilerin ortalama yaşı 45 olarak belirlenmiş olup, en genci 28, en yaşlısı ise 70 yaş düzeyindedir. Örneklemin %74.3’ünü 36-55 arası yaş grubundaki yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin %54.4’ü üniversite ve üzeri eğitim düzeyinde olup, bu oranın %11.5’ini yüksek lisans ve doktora yapanlar teşkil etmektedir. Bu %54.4’lük grubun %28.6’sı yurtiçi ve yurtdışı tarımla ilgili

bir alan mezunlarından oluşmaktadır. Örneklem sadece %20'si (7 kişi) ilköğretim düzeyinde eğitim görmüştür.

Tablo 3.9 Örneklem Grubu Firma Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Firmadaki Pozisyon			YAŞ			
	Sayı	%	Ortalama	En Genç	En Yaşlı	
Müdür	5	14.3	45	28	70	
Yön. Kur. Başkanı	5	14.3	Yaş Grupları	Sayı	Toplamdaki %	
Danışman Yönetici	2	5.7	25-35	5	14.3	
İşletme Sahibi	1	2.9	36-45	11	31.4	
Şirket Ortağı ve Müdür	19	54.2	46-55	15	42.9	
Yön. Kur. Üyesi	1	2.9	56-65	1	2.9	
Şirket Ortağı	2	5.7	66-75	3	8.6	
TOPLAM	35	100	TOPLAM	35	100	
EĞİTİM			Eğitimin niteliği			
	Sayı	Toplamdaki %		Sayı	Toplamdaki %	
İlköğretim	7	20	İlk-Orta-Lise	16	45.7	
Lise	8	22.9	Yurtiçi tarımla ilgili üniversite	8	22.9	
Teknik Lise	1	2.9	Yurtdışı tarımla ilgili üniversite	2	5.7	
Yüksek Okul	1	2.9	Yurtiçi tarımla ilgisiz üniversite	9	25.7	
Üniversite	14	40				
Yüksek Lisans	1	2.9				
Doktora	3	8.6				
TOPLAM	35	100		35	100	
Çiçek Sektöründe Çalışma Süresi (yıl)			Firmasında Çalışma Süresi (yıl)			
Ortalama	En Az	En Fazla	Ortalama	En Az	En Fazla	
19	3	47	11	2	28	
Yıl Grupları	Sayı	Toplamdaki %	Yıl Grupları	Sayı	Toplamdaki %	
1-10	5	14.3	1-5	10	28.6	
11-20	16	45.7	6-10	8	22.9	
21-30	12	34.3	11-15	6	17	
31-40	1	2.9	16-20	7	20	
41-50	1	2.9	21-25	1	2.9	
TOPLAM	35	100	26-30	3	8.6	
Diğer Firmalarda Deneyimi Olup Olmadığı						
	Antalya Bölgesi Kapsamında		Antalya Bölgesinin Dışında			
	Sayı	Toplamdaki %	Sayı	Toplamdaki %		
Hayır	9	25.7	24	68.6		
Evet	26	74.3	11	31.4		
TOPLAM	35	100	35	100		

Yöneticilerin çiçek sektöründeki çalışma sürelerinin genel ortalaması 19 yıl olup, en az süre 3 yılı, en fazla süre ise 47 yıldır. Örneklem %80'i 11-30 yıl arasında sektör deneyimi olan yöneticilerdir. Yöneticilerin %51.5'i 1-10 yıl arası bir süredir kendi işletmelerinde çalışmaktadırlar. Sadece bir yöneticinin kendi işletmesinde 28 yıldır çalışmakta olduğu görülmektedir. Yöneticilere Antalya Bölgesinde ve dışında olmak üzere diğer işletmelerde deneyimlerinin olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. %25.7'si Antalya Bölgesindeki diğer firmalarda ve %68.6'sı Antalya Bölgesi dışındaki diğer firmalarda deneyimlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Cevaplardan yöneticilerin %74.3'ünün Antalya

Bölgesinde, %31.4'ünün Antalya Bölgesi dışında diğer firmalarda deneyimi olduğu anlaşılmıştır.

3.3.2 Porter Modeli ile Bulgular ve Yorumu

3.3.2.1 Porter Modeli ile Bulgular

Temel ölçütler ile sağlanan anket verilerinin analiz sonuçları Elmas Modeli'nin belirleyicilerine göre ayrı başlıklar altında açıklanmıştır. Her bir belirleyiciye ait tablolar ilgili başlıkların altında gösterilmiş olup, tablo içerikleri ile ilgili açıklamalar alan yazındaki teori temeliyle açıklanmıştır. Tablolar anket soruları bazında oluşturulanlar ve çapraz tablolar olmak üzere iki türde hazırlanmıştır. Böylece Elmas belirleyicilerinin karşılıklı etkileşimleri tespit edilerek küresel rekabet gücü ile ilgili sonuç bulguların türetilmesi amaçlanmıştır.

3.3.2.1.1 Faktör Koşulları

Tablo 3.10 Antalya Kesme Çiçek Sektörü Faktör Koşullarının Değerlendirilmesi

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM (%) (n)	Ortalama	Std. Sapma (σ)	
	Önemsiz (n) (%)	Önemli ve çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)										
İşgücü tedarik Kaynakları		8 22.9	14 40	9 25.7	3 8.6	1 2.9	35 100	2,2857	1,01667							
İşgücü eğit imkânı	2 5.7	9 25.7	15 42.9	6 17.1	3 8.6		35 100	1,9714	1,01419							
Yurtiçi nakliyat	9 25.7		3 8.6	3 8.6	19 54.3	1 2.9	35 100	2,7429	1,75471							
Yurtdışı nakliyat	1 2.9	1 2.9	4 11.4	5 14.3	21 60	3 8.6	35 100	3,5143	1,09468							
Gümrük kontrol işlemleri		1 2.9	2 5.7	8 22.9	22 62.9	2 5.7	35 100	3,6286	0,80753							
Lojistik hizmetler		2 5.7	2 5.7	7 20	22 62.9	2 5.7	35 100	3,5714	0,91670							
Hab. bilgi iletişim ağı				1 2.9	27 77.1	7 20	35 100	4,1714	0,45282							
Bankacılık kambiyo			2 5.7	3 8.6	26 74.3	4 11.4	35 100	3,9143	0,65849							
Yerel finans kurum	3 8.6	6 17.1	4 11.4	8 22.9	12 34.3	2 5.7	35 100	2,7429	1,46213							
Fuar org desteği	3 8.6	3 8.6	8 22.9	9 25.7	11 31.4	1 2.9	35 100	2,7143	1,31890							
Üniversite işbirliği	4 11.4	11 31.4	14 40	4 11.4	1 2.9	1 2.9	35 100	1,7143	1,10004							
Sektör araş. Kurum.	2 5.7	12 34.3	15 42.9	5 14.3		1 2.9	35 100	1,7714	,97274							
TOPLAM	24 68.6	53 151.5	83 237.2	68 194.4	167 477.3	25 71.6	420 1200	34.7429	12.5696							
(Varyasyon % 36.2)													Genel Ortalama		2.90	1.05

Soru formununun 20. sorusu Porter'ın faktör koşulları belirleyicisinin ölçümüne yönelik olup, Tablo 3.10 bu bulguları yansıtmaktadır.

Porter'ın faktör koşullarını içeren, bir ülkenin/sektörün üretim faktörlerinin önem derecesi ve yeterliliğini sorgulayan bu soru 6'lı Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek değerleri (0) önemsiz ile (5) önemli ve çok yeterli aralığında değişmektedir. Tablodaki (n) değeri firma sayısını, (%) değeri ise firmaların örneklemedeki oranını göstermektedir. Standart sapma (σ) değerleri düşük düzeyde olmakla birlikte, dağılımdaki değerler ortalamaya göre %36.2'lik bir değişim göstermektedir. Bu durum verilerin ortalamaya çok yakın olmadığını yani örneklem grubu görüşlerinin birbirinden kısmen ayrıldığını göstermektedir. Tablo:3.10.'da faktör değerlendirmesinde genel ortalama 2.90 ile önemli ve vasat durumdadır. En dikkat çekici hususlar ise faktör koşulları içinde en yüksek değerlendirmeyi haberleşme ve bilgi iletişim ağının almış olması (4.17); bunu 4'e yakın bir değerle bankacılık ve kambiyo hizmetlerinin takip etmesi, ardından yine önemli ve yeterli düzeye yakın puanlarla gümrük kontrol işlemleri (3.62), lojistik hizmetler (3.57) ve yurt dışı nakliyat (3.51) gelmesidir. İşgücü tedarik kaynakları, yurtiçi nakliyat, yerel finans kurumlarının desteği, fuar organizasyonları gibi faktör koşulları (2'nin üzerinde 3'ün altındaki değerleriyle) önemli ve yetersiz ile vasat aralığındadır. Öte yandan işgücünün eğitim imkânları, üniversitelerle işbirliği ve sektör araştırma kurumları 2'nin altında değerlerle önemli ve çok yetersiz olarak değerlendirilen faktörlerdir.

3.3.2.1.2 Talep Koşulları

Araştırma anketininin 24. sorusu rekabet üstünlüğünün belirleyicisi olarak Porter'ın öne sürdüğü talep koşullarına göre hazırlanmış olup, Tablo 3.11, yurtdışı rekabette firmaların bu talep koşullarına atfettiği önem derecelerini özetlemektedir. Önem derecesinin değerlendirmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek değerleri (1) çok önemsiz ile (5) çok önemli aralığında değişmektedir. İlgili soru verilerinden hazırlanan bu tablo örneklem grubunun rekabet faktörlerinin önemliliğine bakış açısını ölçmeye yöneliktir. Tablodaki (n) değeri işletme sayısını, (%) değeri ise bunların örneklemedeki oranını göstermektedir. Standart sapma (σ) değerleri düşük düzeyde olup, dağılımdaki değerler ortalamaya göre %29.10'luk bir değişim göstermektedir. Bu durum verilerin ortalamaya yakın değerlerde olduğunu yani örneklem grubu görüşlerinin birbirine yakın düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.11 Firma Yurtdışı Rekabetçiliğinde Talep Koşullarının Önem Dereceleri

Ölçek değerleri	1		2		3		4		5		TOPLAM		Ortalama	Std. Sapma (σ)	
	Çok önemsiz (n) (%)	Önemsiz (n) (%)	Kararsız (n) (%)	Önemli (n) (%)	Çok önemli (n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)					
Müşterilere coğrafi yakınlık	1	2.9	2	5.7			10	28.6	22	62.8	35	100	4.4286	0.97877	
Yerel talep büyüklüğü			6	17.1	2	5.7	18	51.4	9	25.8	35	100	3.8571	1.00419	
Yurtiçi pazarın standartları yükseltme baskısı	2	5.7	10	28.6	1	2.9	15	42.8	7	20	35	100	3.2571	1.55947	
Yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı			1	2.9	1	2.9	10	28.6	23	65.6	35	100	4.5714	0.69814	
Yerel rakiplerin sayısı ve ölçeği			6	17.1	1	2.9	12	34.3	16	45.7	35	100	3.9143	1.50238	
Firmanın yenilikçi ürünleri geliştirme performansı			2	5.7	2	5.7	14	40	17	48.6	35	100	4.2571	1.03875	
Yerli rakiplerin üstün kaynak ve yetenekleri	1	2.9	4	11.4	3	8.6	13	37.1	14	40	35	100	3.8857	1.38843	
TOPLAM	4	11.5	31	88.5	10	28.7	92	262.8	108	308.5	245	700	28.1713	8.17013	
	(Varyasyon %29.10)											Genel Ortalama		4.02	1.17

Tablo 3.11’de genel ortalama 4.02 örneklemin talep faktörlerini rekabet üstünlüğü için önemli gördüklerini göstermektedir. Firma yurt dışı rekabetçiliği açısından en dikkat çekici husus tüm talep koşullarının yöneticiler tarafından önemli ve çok önemli düzeyde değerlendirilmiş olmasıdır. Talep içinde en düşük değeri (3.25) “Yurtiçi pazarın standartları yükseltme baskısı” faktörü almakla birlikte, bu değer de ortanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum Antalya kesme çiçek ihracatçılarının Tablo 3.11’deki tüm talep faktörlerini yurtdışı rekabetçilik açısından önemli ve çok önemli gördüklerini açıklamaktadır.

Talebin hacimsel büyüklüğü üretim, ihracat miktar ve değeri, küresel mal zincirindeki sıralama verileri ve coğrafi pazarların satıştaki paylarına; çağdaş ve talepkar alıcıların varlığı ve talep yapıları üretim çeşitliliği, yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim çalışmaları ve satış dağıtım kanallarına yönelik uygulamalara dayandırılarak açıklanacak ve böylece örneklemin Tablo 3.11 ile önemli olarak yorumladığı talep koşullarına hangi ölçüde sahip olduğu hususu değerlendirilecektir.

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının talep yapılarını gösteren tablolar aşağıda verilmiştir. Tablo 3.12 Firmaların bölge satış hacminden aldıkları payların oransal dağılımını, Tablo 3.13 aynı verilerin ölçek grupları ile dağılımını göstermektedir. Bu tablolar anketin 11, 12 ve 13. sorularından sağlanan verilerle hazırlanmıştır. Örneklemden

Tablo 3.12 Firmaların Bölge Satış Hacminden Aldıkları Payların Dağılımı

	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı
TOPLAM	,21	1	1,02	1	2,03	1	3,81	2	5,30	1
	,38	2	1,27	2	2,22	1	4,02	1	5,59	1
	,51	2	1,53	1	2,29	2	4,45	1	6,35	1
	,56	1	1,65	4	2,54	2	4,83	3	8,64	1
	,76	1	1,91	1	2,55	1			10,17	1
	3,31	7	13,6	9	16,46	7	30,58	7	36,05	5

yöneticiler tarafından beyan edilen satış tutarlarının toplamı bölge satış hacmi olarak değerlendirilerek firmaların satıştan aldıkları paylar elde edilmiştir.

Tablo 3.13 Firmaların Bölge Satış Hacminden Aldığı Payların Ölçek Grupları ile Dağılımı

Pay sınıfları	Firma sayısı	Ölçek toplamı	Kümülatif toplam%
Ölçek grubu %			
0,1-3	23	33,37	33,37
3,1-5	7	30,58	63,95
5,1-15	5	36,05	100,00
Toplam	35	100,00	100,00

Talep koşullarını tanımlayıcı tablolardan Tablo 3.12 2011 yılındaki satış hacminin %36.05'ini 5 firmanın gerçekleştirdiğini, Tablo 3.13 bölgesel satıştan % 0,1-3 aralığında pay alan 23 firmanın toplam satış hacminin %33.37'ini gerçekleştirdiğini göstermektedir. Tablo:3.13.'de bölgesel satıştan %3,1-5 aralığında pay alan 7 firma ise %30,58'lik bir hacime sahiptir. Böylece toplam satışta her biri %5'in üzerinde paya sahip olan 5 firmanın Antalya kesme çiçek ihracatında öncü rolde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.14 2011 ciro artış oranlarının firma dağılımını göstermekte olup, anketin 10. sorusunun verileri ile hazırlanmıştır.

Tablo 3.14 Firmaların 2011 Yılı Ciro Artış Oranlarının Dağılımı

Ciroda % artışı	-50	-40	0	3	5	7	8	9	10	12	15	20	25	30	100
Firma sayısı	1	1	2	1	3	1	3	1	10	1	4	4	1	1	1

2011 yılı İhracatçılar Birliği verilerine göre Türkiye toplam kesme çiçek ihracatı bir önceki yıla göre %2'lik bir değer artışı göstermiştir; ihraç edilen mal miktarında ise %30'luk bir düşüş söz konusudur. Tablo 3.14'e göre Antalya kesme çiçek ihracat sektörünün önde gelen 35 firmasından sadece 4'ü 2011'de ciro artış oranında %2'yi yakalayamamış, diğerleri ise bölgesel üretim miktarındaki düşüşe rağmen cirolarında oldukça iyi artışlar sağlayabilmişlerdir. Tablo 3.14'de 35 firmadan 31'inin genel artış oranı

olan %2'nin üzerinde ciro artışı yapması örneklem grubunun sektördeki başarılarının ve sürekliliklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.15 firmaların yurtiçi ve yurtdışı satışlarının toplam satıştaki oranını gruplar halinde göstermektedir. Tablo verileri anketin 11, 12 ve 13. sorularından elde edilmiştir.

Tablo 3.15 Firma Yurtiçi ve Yurtdışı Satışlarının Toplam Satışa Oranlarının Dağılımı

Yurtiçi satış oran aralığı (%)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	İç satış olmayan	TOPLAM	En az oran	En fazla oran	Ortalama oran
Firma sayısı	21	1	1		4	8	35			
Oran (%)	60	2.9	2.9		11.3	22.9	100	2	97	22.52
Yurtdışı satış oran aralığı (%)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100		TOPLAM			
Firma sayısı	4		1	2	28		35			
Oran (%)	11.4		2.9	5.7	80		100	3	100	82.63

Tablo 3.15'de belirtilen oranlar firmalardan elde edilen yurtiçi ve yurtdışı satış tutarları toplam firma satışına bölünerek elde edilmiştir (yurtiçi/yurtdışı satışx100/toplam satış). Yurtiçi satışı olmayan firma sayısı 8'dir (%22.9). Toplam satışında yurtiçi satışı %81-100 aralığında değişen firma sayısı 4'dür (%11.3). Yurtdışı satışı %81-100 aralığında olan firma sayısı ise 28'dir (%80). Ağırlıklı olarak iç pazara satış yapan 4 firmanın dış pazar oranının %1-20 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16'da örneklemdaki firmaların satışlarının çeşitli pazarlar itibarıyla dağılımı görülmektedir. Bu tablo anketin 23. sorusundan sağlanan verilerle hazırlanmıştır.

Tablo 3.16 Kesme Çiçek Pazarlarının Firma Satışlarındaki Oranlarının Dağılımı

Kesme çiçek pazarlarının firma satışları içindeki oranı														
Pazarlar	%0-20		%21-40		%41-60		%61-80		%81-100		TOPLAM	Hariç olan		
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)		(n)	(%)	
Antalya içi	7	20	1	2.9	1	2.9					9	25.7	26	74.3
Yurtiçi	19	54.2	1	2.9	2	5.7	1	2.9	2	5.7	25	71.4	10	28.6
Türkmenistan	1	2.9									1	2.9	34	97.1
Hollanda	10	28.5	8	22.9	3	8.6	1	2.9			22	62.9	13	37.1
Irak	2	5.7			1	2.9					3	8.6	32	91.4
İngiltere	5	14.3	4	11.4	3	8.6	3	8.6			15	42.9	20	57.1
Almanya	4	11.4	1	2.9	1	2.9	1	2.9			7	20.1	28	79.9
Azerbaycan	1	2.9									1	2.9	34	97.1
Ukrayna	8	22.9	2	5.7	6	17	3	8.6	1	2.9	20	57.1	15	42.9
Rusya	12	34.3	1	2.9	5	14.3	2	5.7	2	5.7	22	62.9	13	37.1
Romanya	3	8.6	4	11.4	1	2.9	1	2.9			9	25.8	26	74.2
Gürcistan	5	14.3	1	2.9			1	2.9			7	20.1	28	79.9
Diğerleri	7	20			1	2.9	1	2.9			9	25.8	26	74.2

Tablo 3.16'da firmaların sadece 9'unun (%25.7) Antalya içine satışının bulunduğu, çoğunluğunun firma satışları içinde Antalya pazarının %0-20 aralığı içinde kaldığı

görülmektedir. Yurtiçi pazara satış yapmakta olan firma sayısı ise 25'tir (%71.4). Bu firmaların büyük çoğunluğunun toplam satışları içinde yurtiçi pazarın oranı %0-20 aralığı içinde kalmakta, 2 firma ise çok büyük ağırlıkta yurtiçi pazara satış yapıyor görülmektedir. Tablo 3.16 verilerine göre Türkmenistan, Irak ve Azerbaycan'a ihracat yapan firma sayısı düşük düzeydedir. 35 firmadan 25'i yurtiçine satış yapmakta olup, toplam satışta iç satışın payı genelde %0-20 aralığındadır. Tablo'nun dış pazar verilerinde örneklemin yoğun satış yaptıkları pazarlar sırasıyla Hollanda ve Rusya (22 firma,%62.9), Ukrayna (20 firma,%57.21), İngiltere (15 firma, %42.9)'dir. Almanya, Romanya ve Gürcistan'a satış yapan firma sayısı 7 ile 9 aralığındadır (%20 ile %25.8). Diğer pazarlar ise Japonya ve İtalya, Yunanistan ve diğer Balkan ülkelerini kapsamaktadır.

Kesme çiçek satış ve pazarlamasında mezatlar ve süpermarketlerin önemli rolü nedeniyle firmaların satışta kullandıkları dağıtım kanallarının yapısı ve hacmi talep koşullarını belirlemede önemlidir. Tablo 3.17'de Antalya kesme çiçek ihracatçılarının kullandıkları dağıtım kanallarının satış hacmindeki payları bu nedenle detaylı olarak incelenmiştir. Tablo kesme çiçek ihracatı yapan firmaların yurtiçi ve yurtdışında kullandıkları dağıtım kanallarını satış hacimlerindeki oranları ile göstermekte olup, soru formunun 15 ve 16. sorularından elde edilen verileri kapsamaktadır. Firmaların dağıtım kanallarını hangi oranlarda kullandıkları Tablo 3.17'de yer almıştır. Tabloda yurtiçi satışlarda kullanılan dağıtım kanalları mezat, toptan satıcı ve perakendeciler olarak sınıflandırılmıştır. Firmaların satış hacminde kullandıkları dağıtım kanallarının oranı temel veri olarak alınmıştır. Örnekleme grubunda yurtiçi satışta mezatları tercih eden firma sayısı 7'dir (%20). Satışın %50'sini mezat ile yapan firma sayısı 3 (%8.6), %100'ünü mezat ile yapan firma sayısı ise 2'dir (%5.7). Örnekleme grubundaki 28 firmanın (%80) yurtiçi satış hacminde mezat satışı yoktur. Yurtiçi satışta en çok tercih edilen dağıtım kanalı toptan satıcılardır. 24 firma (%68.6) yurtiçi satışını yoğun olarak toptan satıcılar ile yapmakta olup, yurtiçi satışının tamamını toptan satıcılarla yapan firma sayısı 16'dır (%45.7). Yurtiçi satışını perakendecilerle yapan firma sayısı ise 7'dir (%20). Yurtiçi satışını perakendecilerle yapmayan firma sayısı ise 28'dir (%80).

Yurtdışı satışlarda yoğun olarak kullanılan dağıtım kanalının toptan satıcılar olduğu tabloda görülmekte olup, ağırlıklı olarak bu kanal ile yurtdışı satış yapan firma sayısı 34'dür (%97.10). 23 işletme (%65.79) tüm (%100) yurtdışı satışını toptan satıcılara yapmaktadır. İkinci olarak tercih edilen dağıtım kanalı ise 9 firmanın (%25.70) tercih ettiği mezatlardır. Yurtdışı satış hacminde mezatların payı oldukça düşük olup, en yüksek

oran %40'dır. Diğer dağıtım kanalları olan üreticiler ve perakendecilere ise sadece bir firma satışlarının tamamını yönlendirmektedir.

Tablo 3.17 Firmaların Kullandığı Dağıtım Kanallarının Satış Hacimlerindeki Dağılımı

Yurtiçi							
Mezat kullanım oranı ve firma sayısı		Toptan satıcı kullanım oranı ve firma sayısı		Perakendeci kul. oranı ve firma sayısı			
% 6	1	% 3	1	% 4	1		
	2.9		2.9		2.9		
% 30	1	%30	1	% 10	2		
	2.9		2.9		5.7		
%50	3	%40	1	% 35	1		
	8.6		2.9		2.9		
%100	2	%50	3	% 50	1		
	5.7		8.6		2.9		
		%90	2	% 97	1		
			5.7		2.9		
		%100	16	%100	1		
			45.7		2.9		
Toplam	7	Toplam	24	Toplam	7		
	20		68.6		20		
Mezat satışı olmayan	28	Toptan satıcı kullanmayan	11	Perakendecilere satışı olmayan	28		
	80		31.4		80		
TOPLAM	35		35		35		
	100		100		100		
Yurtdışı							
Mezat kullanım oranı ve firma sayısı		Yurtdışı toptan satıcı kullanım oranı ve firma sayısı		Süpermarketler		Diğerleri (üreticiler, perakendeciler)	
% 1	1	% 25	2	% 50	1	%20	1
	2.9		5.7		2.9		2.9
% 5	2	% 45	1	% 70	1	%30	1
	5.7		2.9		2.9		2.9
% 10	2	% 60	1	% 75	1	%100	1
	5.7		2.9		2.9		2.9
% 20	2	% 70	3				
	5.7		8.6				
% 30	1	% 80	2				
	2.9		5.7				
% 40	1	% 90	1				
	2.9		2.9				
		% 99	1				
			2.9				
		% 100	23				
			65.7				
Toplam	9	Toplam	34	Toplam	3	Toplam	3
	25.70		97.10		8.60		8.60
Kullanmayan	26	Kullanmayan	1	Kullanmayan	32	Kullanmayan	32
	74.30		2.90		91.40		91.40
TOPLAM	35	TOPLAM	35	TOPLAM	35	TOPLAM	35
	100		100		100		100

Tablo 3.17'nin her iki bölümünden görüldüğü üzere, firmaların birinci öncelikle tercih ettiği dağıtım kanalı toptan satıcılardır. Bu dağıtım kanalı işlem maliyetlerini azaltmak açısından etkin olsa da tahsilâtın zamanında ve eksiksiz olarak yapılması

açısından mezatlara satış daha avantajlıdır. Ancak yurtiçi ve yurtdışı satışta mezatlar az tercih edilmektedir.

Firmaların yeni tür ve çeşitler için üretim yapma durumu talep yapısının rekabeti hangi ölçüde tetiklediğini gösteren bir bulgu olarak yorumlanmıştır. Bölgesel talepte yüksek standartlar arayan çağdaş ve talepkar alıcılar var ise firmalar yeni tür ve çeşitlere ağırlık vereceklerdir. Tablo 3.18 firmaların son iki yıldaki yeni tür ve çeşitler için üretim yapılarını göstermektedir. Bu veriler anketin 9.sorusundan elde edilmiştir.

Tablo 3.18 Firmaların Son İki Yıl İçinde Yeni Tür ve Çeşitleri İçin Üretimi

Son iki yılda yeni çiçek tür ve çeşitleri için yapılan üretim çalışması:	Sayı	Oran
Hayır yapılmadı	16	45.7
Evet sonuçlandı	15	42.9
Hazırlıkları başlatıldı	0	0
Üretimi olmayan	4	11.4
TOPLAM	35	100

Örneklem grubuna yöneltilen soru tablo içeriğinde belirtilmiş olup, “evet” ve “hayır” yanıtları gruplandırılmıştır. Yeni tür ve çeşitler için hazırlık yapan işletme mevcut olmadığından tabloda sayısı bulunmamaktadır. Örneklem grubunda üretimi olmayan 4 işletme (%11.4) ayrıca gösterilmiştir. Yeni tür ve çeşitler için üretim çalışması yapmayan 16 işletme (%45.7), üretimini sonuçlandıran 15 işletme (%42.9) mevcuttur. Bulgular yeni türler ve çeşitler için orta düzeyde faaliyet olduğunu göstermektedir.

3.3.2.1.3 Bağlantılı ve Destekleyen Sektörler

Elmasın üçüncü belirleyicisi olan bağlantılı ve destekleyen sektörler için işletmelerin temel girdileri ve bu girdileri sağladıkları kaynaklara yakınlık durumları Tablo 3.19’da gösterilmiş olup, anketin 17. sorusundan elde edilen verileri içermektedir. Örneklemdeki firmalar tedarik kaynaklarını belirtirken birden fazla kaynak belirttikleri için toplam firma sayısı ve yüzdesi örneklem grubunun üzerinde görülmektedir. Kesme çiçek ihracatçılarının temel girdilerinden olan sera malzemesini Antalya içinden temin eden firma sayısı çoğunlukta olup 21 adettir (%60). Kısmen yurtiçi alımların yanında yurtdışından temin eden firma sayısı sadece 4 adettir (%11.4). Canlı üretim materyali olan fide, fidan, soğan vs. alımlarını 20 firma (%57.1) yurtdışından yapmaktadır, Antalya içinden temin eden firma sayısı 16’dır (%45.7). Canlı üretim materyali bitki soyları ve kalitesi açısından önemli bir husus olup, bu kaynak üretimin kalitesini ve yurtdışı pazarlardaki tercih düzeyini belirlemektedir.

Tablo 3.19 Temel Girdilerin Temin Edildiği Tedarikçilerin Konumu

Temel Girdiler	Tedarik kaynağı		Yurtiçi/ Antalya dışı		Yurt dışı		TOPLAM
	Antalya içi						
Sera malzemesi	21	%60	11	%31.4	4	%11.4	36
Canlı üretim materyali(fide-fidan-soğan vs.)	16	%45.7	6	%17.1	20	%57.1	42
Bitkisel ilaç	17	%48.6	14	%40	1	%2.9	32
Ambalaj	8	%22.9	25	%71.4	1	%2.9	34

Pazarlarda olumsuzluk yaşamak istemeyen üreticilerin bu kaynak hususunda hassas davrandığı anlaşılmaktadır. Yurtdışı alımların yoğun olmasının temelinde yatan gerçek budur. Araştırmanın saha çalışmasındaki görüşmelere dayanarak bu gruptaki tedarikin kısmen Antalya’da yoğunlaşmasının temel sebebinin Antalya’da çiçek çelik fidesi mülki (royalty) hakkına sahip olan ve iç ve dış pazarlara satış yapan küresel düzeyde bir firmanın mevcudiyeti olduğu tespit edilmiştir. Kesme çiçek üretiminde fide mülki haklarına sahiplik yaygın değildir. Üretici bedel karşılığında bu malzemeyi ithal etmekte ve çoğaltmaktadır. Canlı üretim materyalinde sektörde böylesine küresel bir firmanın varlığı sektörel rekabetin geleceği açısından umut vericidir, çünkü bu lider firmanın Kenya’da da aynı hususta faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir yatırımı mevcuttur. Bu dışa açılım Antalya kesme çiçek ihracatçılarında buldukları yerden yurt dışı pazarlardaki çeşitlilik ve gelişimi takip etme imkânını sağlamaktadır. Bitkisel ilaç tedariki de tabloda görüldüğü üzere Antalya içi ve yurtiçinde yoğunlaşmıştır. Saha çalışmasındaki görüşmelerde bu tedarik kaynağında şikâyetlerle karşılaşmıştır. Zamanında ve istenen kalite ve fiyatlarda ilaç temini önemli bir husustur, ancak üretici bu konuda sıkıntılar yaşamaktadır.

Ambalaj temininde ise Antalya dışı tedarikçiler tercih edilmekte olup, saha çalışmasında edinilen bilgilerle; standartları sağlaması bakımından alımların İstanbul veya İzmir’den yapılmakta olduğu tespit edilmiştir. Ambalaj alımını Antalya içinden yapan firma sayısı 8 (%22.9) iken, yurtiçinden alım yapanlar 25 adettir (%71.4). Saha çalışmasındaki gözlemlerde üreticiler bu hususta tedarik kaynağı ile mesafeden dolayı bir problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Tedarik kaynaklarının önem ve yeterliliği örneklem grubu nezdinde araştırma anketinin 18.sorusu ile sorgulanarak verileri Tablo 3.20’de özetlenmiştir. Tedarik kaynaklarının değerlendirilmesinde 6’lı Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek değerleri (0) önemsiz ile (5) önemli ve çok yeterli aralığında değişmektedir. Tablodaki (n) değeri işletme sayılarını, (%) değeri ise bunların örneklemdeki oranını göstermektedir.

Tablo 3.20 Firmaların Tedarik Kaynaklarının Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ortalama	Std. Sapma (σ)
	Önemsiz (n) (%)	Önemli çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)		
Sera malzemeleri	1	2.9			2	5.7			28	80			31	88.60	3.7419	0.85509
Canlı üretim materyali (fide vb)	1	2.9	1	2.9	3	8.6	5	14.3	20	57	1	2.9	31	88.60	3.4516	1.05952
Bitkisel ilaçlar	3	8.6	7	20	5	14.3	15	42.8			1	2.9	31	88.60	3.1290	1.11779
Ambalaj malzemeleri					3	8.6	3	8.6	24	68.5	2	5.7	32	91.40	3.7813	0.70639
TOPLAM	5	14.40	8	22.9	13	37.2	23	65.7	72	205.5	4	11.5	125	357.20	14.1038	3.73879
(Varyasyon %26.5)													Genel Ortalama		3.53	0.93

Tedarik kaynaklarının önem ve yeterlilik değerlendirmesine ait genel ortalama 3.53 olup, bu sayı önemli ve vasat değer üzerinde önemli ve yeterli bulunmuştur. Bu kaynakların içinde sera malzemeleri 3.74, ambalaj malzemeleri 3.78 ortalamalarla en yeterli düzeydeki tedarik kaynakları olup, canlı üretim materyali 3.45 ile yeterli düzeye yakındır. Bitkisel ilaçlar ise 3.12 ortalama ile vasat gruba girmektedir. Standart sapma (σ) değerleri düşük düzeyde olup, dağılımdaki değerler ortalama göre %26.5'lik bir değişim göstermektedir. Bu durum verilerin ortalama yakın değerlerde olduğunu yani örneklem grubu görüşlerinin birbirine yakın düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bağlantılı ve destekleyen sektörler arasındaki işbirlikçi yaklaşım rekabet üstünlüğüne ulaşmada önemli bir belirleyici olup, aşağıdaki Tablo 3.21 Antalya kesme çiçek sektöründeki işbirliğinin önem ve yeterlilik düzeyini ölçmeye yöneliktir.

Tablo 3.21 Sektörel İşbirliğinin Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ortalama	Std. Sapma (σ)
	Önemsiz (n) (%)	Önemli ve çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)		
Bilgi amaçlı temel araştırmada işbirliği	2	5.7	10	28.6	8	22.8	9	25.7	5	14.3	1	2.9	35	100	2.2286	1.26225
Ürün geliştirmede işbirliği	1	2.9	10	28.6	12	34.3	7	20	4	11.3	1	2.9	35	100	2.1714	1.15008
Süreç geliştirmede işbirliği	1	2.9	11	31.4	13	37.1	6	17.1	3	8.6	1	2.9	35	100	2.0571	1.10992
Teçhizat kullanımında işbirliği	2	5.7	9	25.7	14	40	2	5.7	7	20	1	2.9	35	100	2.1714	1.27154
Satışlarda işbirliği			11	31.4	11	31.4	7	20	5	14.3	1	2.9	35	100	2.2571	1.14642
TOPLAM	6	17.2	51	145.7	58	165.6	31	88.5	24	68.5	5	14.5	175	500	10.8856	5.94021
(Varyasyon %54.5)													Genel Ortalama		2.18	1.19

Bu tablo anketin 22. sorusundan elde edilen verilerle hazırlanmıştır. Tablo 3.21'de standart sapma (σ) değerleri düşük düzeyde olmakla birlikte, dağılımdaki değerler ortalama göre %54.5 düzeyinde değişim göstermektedir. Bu sayı istenen değerlerin

(%5) üzerindedir ve örneklemedeki görüşler birbirinden epeyce farklı bakış açılarıdır. Bağlantılı ve destekleyen sektörlerdeki büyüme, dışa açılım ve işbirlikçi yaklaşım sektörel gelişme ve büyüme için önemli olduğundan ilgili tabloda bilgi amaçlı temel araştırma, ürün, süreç geliştirme, teçhizat kullanımı ve satışlarda işbirliği süreçleri hususları değerlendirilmiştir. 6'lı Likert ölçeği (0) önemsiz ile (5) önemli ve çok yeterli aralığında değişmektedir.

İşbirliği süreçlerinin genel ortalaması 2.18 ile önemli ve yetersiz durumdadır. Bilgi amaçlı temel araştırmada işbirliği 2.22, ürün geliştirmede işbirliği 2.17, süreç geliştirmede işbirliği 2.05, teçhizat kullanımında işbirliği 2.17, satışlarda işbirliği 2.25 değerlerle önemli ve yetersizdir.

3.3.2.1.4 Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Araştırmanın saha çalışmasında araştırmacı tarafından görüşme yapılan firma yöneticilerine Antalya'da kesme çiçek üretim ve ihracatının nasıl başladığı, bu hususu tetikleyen durumun ne olduğu sorulmuştur. Kadriye'nin önde gelen kesme çiçek ve çilek üreticisi bir ihracatçının bu hususa yönelik açıklaması belirtilen sorunun cevabı olarak değerlendirilmiştir:

“Antalya’da 1980 sonrası başlayan kesme çiçek üretimi İstanbul Yahudi asıllı Metin Mansur’un önderliğinde Ege Holding yatırımları ile kurumsallaşmıştır. Ege Holding grubuna bağlı Ege Tarım AŞ 1983-1984’de çilek, 1985’de karanfil üretimlerine geçiş yaparak 1987-1989’da bölgesel üreticileri örgütlediler, 1990 sonrası ise Çimtur-Kalender grubu sektörün öncüsü oldu. Üreticiler ortaklığı ile kurulan dış ticaret sermaye şirketleri küresel pazarlara mal satışına başladı”.

Yine saha çalışması ile elde edilen bilgilere göre Antalya’da başlayan kesme çiçek ihracatında üreticiler yurtdışı pazarlarda güçlü olabilmek için koydukları sermayelerle sektörel dış ticaret sermaye şirketi kurmuşlar ve küresel mal zincirine satışa başlamışlardır. Antalya’da sektörel dış ticaret sermaye şirketleri olarak kurulan Birleşik Tarım Çiçek AŞ ve Çiçekçiler Birliği AŞ üreticilerin küresel mal zincirinde pazar payına kavuşmasını, ihracatta kurumsallaşmalarını sağlamıştır. Sektörel dış ticaret sermaye şirketlerinin ortağı olan firmalar artık belli pazar payına ulaştıklarından yollarına bağımsız olarak devam etmekte ancak ortak oldukları dış ticaret sermaye şirketleri ile kısmen de olsa çalışmaktadırlar.

Porter'in Elmas Modeli'nde "firma stratejisi, yapısı ve rekabet" olarak adı çok geçen belirleyiciyi Antalya kesme çiçek sektöründe değerlendirmek üzere firmaların yapı ve stratejilerini ortaya koyan verilerin bir bölümü, örneklemdaki firma profili bilgileri başlığı altında verilmiştir. Burada bu profili irdeleyen daha ayrıntılı bazı çapraz tablo verilerine ve firma stratejisi ve yapısını açıklamak bakımından firma profilinde yer alan bazı bilgilerin ayrıntılarına yer verilmektedir. Tablo 3.22 ile Tablo 3.23 profil ile ilgili çapraz bilgiler içermektedir.

Tablo 3.22 Firmaların Mülki Yapısına Göre Hukuki Yapılarının Dağılımı

Hukuki yapı	Şahıs işletmesi		Limited Şirket		Anonim Şirket		Diğer		TOPLAM	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Mülkiyet yapısı										
Türk Yatırımcı	3	8.7	24	68.5	4	11.2	1	2.9	32	91.3
Yabancı-Türk ortak			1	2.9	2	5.8			3	8.7
TOPLAM	3	8.7	25	71.4	6	17	1	2.9	35	100

Tablo 3.22'nin en dikkat çeken bulgusu yabancı-Türk ortaklık firmalarından 2'sinin AŞ, birinin ise Ltd hukuki yapısında olmasıdır. Türk yatırımcıların ise 3'ü şahıs işletmesi, 24'ü Ltd, 4'ü AŞ, 1'i ise diğer (Flora Kooperatifi) hukuki yapıdadır.

Tablo 3.23'de üretim yapan kesme çiçek ihracatçılarının üretim alanlarına göre bazı gruplar oluşturulmuştur.

Tablo 3.23 Kesme Çiçek Üretimi Yapan Firmaların Hukuki Yapı, Bölge Ciro Payları, Çalıştırdıkları Mevsimlik İşçi Sayılarına Göre Dağılım

Kesme çiçek üretim alanlarına göre firmaların hukuki yapısı	Kesme Çiçek Üretimi Alanı					
	10-200 dönüm		201-300 dönüm		301-400 dönüm	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Şahıs İşletmesi	3	8.7				
Limited Şirket	22	62.8			1	2.9
Anonim Şirket	4	11.2	1	2.9		
TOPLAM	29	82.7	1	2.9	1	2.9
Bölge satışından aldıkları oran dağılımı						
%0,1-3 pay alanlar	22	62.8	6	17	1	2.9
%3,1-5 pay alanlar			1	2.9	1	2.9
%5,1-15 pay alanlar						
TOPLAM	22	62.8	7	19.9	2	5.8
Çalıştırdıkları mevsimlik işçi sayıları						
1-20 işçi çalıştıran	8	22.9				
21-70 " "	12	34.3				
71-150 " "	7	19.9	1	2.9		
151-200 " "	1	2.9				
201-400 " "					1	2.9
TOPLAM	28	80	1	2.9	1	2.9

Bu üretici ihracatçıların çoğunluğunun (%82.7) üretim alanları 10-200 dönüm aralığında olup, Limited ağırlıklı hukuki yapı burada da ortaya çıkmaktadır. Bölge

satışından aldıkları paylara göre dağılımda ise çoğunluk (%62.8) firmaların 10-200 dönüm aralığındaki kesme çiçek üretim alanlarına sahip oldukları görülmektedir. Bölge satış hacminden %5.1-15 aralığında pay alan 2 firma ise daha geniş (201-400 dönüm) üretim alanlarına sahiptir. Çalıştırdıkları mevsimlik işçi dağılımında ise istihdamın yoğun olarak (%80) 10-200 dönüm aralığında bulunan üretici ihracatçılarda olduğu görülmektedir.

Antalya’da yetiştirilen temel ürün karanfil olup, 29 işletmede (%82.9) karanfil üretimi yapılmakta, karanfilden sonra gelen öncelikli ürünler Gerbera ve Ranunculus 6 işletmede (%17.1) yetiştirilmekte, örneklemdaki tüm üretici işletmeler ise fide ve fidanlık materyali yetiştirmektedir. Krizantem üreticisi 2 işletmeden biri yatırımını yeni tamamlamıştır ve yurtdışı standartlarına uyan kalitede ürün yetiştirmektedir. Gül üretimi yapan bir firma mevcuttur ve üretimini ağırlıklı olarak iç piyasaya yönlendirmekle birlikte kısmen aktif olarak ihracatını da yapmaktadır. Çiçek çeliği üretimi yapan bir işletme Antalya Bölgesi kesme çiçek yetiştiricilerinin tedarikçisi konumunda olup, bu firma Antalya içi, yurtiçi ve yurtdışına aktif satış yapan küresel bir tedarikçidir.

Talep koşullarında Tablo 3.17 ile incelenen firmaların kullandıkları dağıtım kanalları aynı zamanda firma stratejisinin de önemli bir tanımlayıcısıdır. Örneklemdaki firmaların ağırlıklı olarak kullandıkları dağıtım kanalının toptan satıcılarda yoğunlaşması bir strateji zayıflığıdır. Çünkü kesme çiçek küresel zincirindeki talepte süpermarketler ve mezatlar önemli bir paya sahiptir ve kitle üretim yapan küresel firmalar bu dağıtım kanallarını kullanarak firmalarının finansal akışını daha düzenli olarak sürdürmektedirler.

Örneklem grubunun son iki yıldaki yenilik performansı Tablo 3.24 ile özetlenmiştir.

Tablo 3.24 Firmaların Son İki Yıldaki Yenilik Performansı Tablosu

Yenileşim faktörleri	Değişiklik yapılmadı		Küçük değişiklik yapıldı		Mevcutta değişiklik yapıldı		Köklü değişiklik yapıldı		Tamamen yeni		TOPLAM		Yenilik Toplamı	Yenilik Oranı
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)		
Ürün yeniliği	5	14.3	10	28.6	11	31.4	7	20	2	5.7	35	100	9	0.26
Süreç yeniliği	10	28.6	12	34.3	6	17.1	7	20			35	100	8	0.23
Pazarlama yeniliği	11	31.4	8	22.9	9	25.7	3	8.6	4	11.4	35	100	7	0.20
Organizasyon yeniliği	9	25.7	11	31.4	9	25.7	4	11.5	2	5.7	35	100	6	0.17
TOPLAM	35	100	41	117.2	35	99.9	21	60.1	8	22.8	140	400	30	0.86
Örneklemin Yenilik Performansı: 30/35= 0.86														

Tablo 3.24’ün verileri araştırma anketinin 26. sorusuyla elde edilmiştir. Tabloda Varis ve Littunen (2010) araştırmasından uyarlanan özgün bir ölçek kullanılmıştır. Yanıtlayıcılardan bu soru maddelerine son 2 yıl içinde firmalarında belirtilen konuda ‘tamamen yeni’, ‘köklü değişiklik’, ‘mevcut üzerinde iyileştirme’, ‘küçük değişiklikler’ ve

'değişiklik yok' şıklarından birisini işaretlemeleri istenmiş, ancak yanıtlardan sadece son iki şık (tamamen yeni, köklü değişiklik) o konuda bir yenilik yapılmış olduğunun işareti sayılmıştır. Tablodaki (n) değeri işletme adetlerini, (%) değeri ise adetlerin örneklemedeki hacmini göstermektedir.

Tablo 3.24'de yenilik yapan firma sayıları, yenilik toplamları ve bu toplamların örneklemedeki oranı yani yenilik oranları belirtilmektedir. Son iki yılda 9 ürün yeniliği, 8 süreç yeniliği, 7 pazarlama yeniliği ve 6 organizasyon yeniliği olmak üzere tüm süreçlerde toplam 30 yenilik sözkonusudur. Yenilik oranları ise yenilik toplamının örneklemedeki oranını ifade etmektedir. Yenilik oranlarının toplamı veya yenilik toplamının örneklemedeki oranı %86'dır. Bu sayı örneklemin yenilik performansıdır. Ürün yeniliği oranı diğerlerine göre en yüksek oran olmakla birlikte örneklemin genel yenilik performansı düşüktür (%21.43).

Tablo 3.25 ile Ar-Ge harcamalarının firma satış tutarına oranı temel alınarak firmaların sayısal dağılımları incelenmiş olup, ilgili veriler anketin 14.sorusu ile elde edilmiştir.

Tablo 3.25 Firma Ar-Ge Harcamalarının Satış Tutarına Oranlarının Dağılımı

Arge harc./ satış tutarı	0	1	2	3	4	5	6	8	9	112	TOPLAM	Ortalama	Std. Sapma (σ)
Firma sayısı	14	3	6	2	4	2	1	1	1	1	35		
Firma %	40	8.6	17	5.7	11.4	5.7	2.9	2.9	2.9	2.9	100	5.2	18.73782

Firmaların Ar-Ge harcamasına verdikleri önem firma stratejisi ve yapısı için önemli bir göstergedir. Aynı şekilde firmaların yeni tür ve çeşitler için üretim yapma durumu da strateji ve yapılarını ifade eden önemli bir göstergedir (Bkz. Talep koşulları, Tablo 3.18) Yeni türler ve çeşitler için orta düzeydeki üretim yapısı orta düzeyde bir stratejik yapıyı göstermektedir. Tablo 3.25 Ar-Ge harcamalarının satış tutarına ortalamasının örneklemede 5.2 olduğunu göstermektedir. Ancak standart sapmanın (σ) yüksek değer içermesi oranlar arasındaki yüksek farklılığı göstermekte olup bu durum 5.2 ortalamasının geneli yansıtmadığını belirtmektedir. Ar-Ge çalışması yapmayan firma sayısı 14'tür (%40). En az Ar-Ge harcama oranı %1 ile 3 firma, %112 ile 1 firmadır. %112 Ar-Ge oranına sahip olan firma yatırımını yeni tamamlamıştır ve ağırlıklı olarak dış pazarlar için orkide üretmektedir.

Firma profilinde yer alan bilgilerde ortalama firma yaşı 14 olup, 15 yaşın altındaki firmalar örneklemin %65.7'sini oluşturmaktadırlar. Örneklemedeki yöneticilerin yaş ortalaması genç (45), eğitim standartları ise çoğunluk (%54.4) üniversite ve üzeri

düzyededir. Bu bulgular örneklemede girişimci yeteneklerin mevcudiyetini ve yenilik yapma potansiyelinin yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Bu değerlendirmelerde alan yazında yer alan çeşitli kaynaklarda kullanılan ölçütler ve bakış açıları (Barney, 1991; Grant, 1991; Brown, 1996; Miller, 1983) temel alınmıştır.

3.3.2.1.5 Devlet

Porter Elmas Modeli'nde değişimi teşvik eden, yerel rekabeti destekleyen, yenileşimi özendiren dolaylı devlet desteğinin rekabet üstünlüğüne katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu nedenle Antalya kesme çiçek sektöründe devlet belirleyicisine yönelik sorular kurumsal ve/veya devlet destekleri olarak tanımlanmıştır. Anketin 21. sorusu ile elde edilen veriler Tablo 3.26'da özetlenmiştir. Tabloda 6'lı Likert ölçeği (0) önemsizden, (5) önemli ve çok yeterli aralıklarında değişmektedir. Standart sapma (σ) değerleri düşük düzeyde olmakla birlikte, dağılımdaki değerler ortalamaya göre %60.8 düzeyinde değişim göstermektedir. Bu sayı istenen değerlerin (%5) üzerindedir ve örneklemedeki görüşler birbirinden çok farklı bakış açılarıdır.

Tablo 3.26 Kurumsal ve/veya Devlet Desteklerinin Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ortalama	Std. Sapma (σ)
	Önemsiz (n) (%)	Önemsiz (n) (%)	Önemli çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)				
1-İşçi Bulma kurumlarının hizmeti	19	54.3	9	25.7	5	14.3			2	5.7			35	100	0.7714	1.08697
2-Sivil toplum örgütlerinin desteği	1	2.9	4	11.4	12	34.3	5	14.3	12	34.3	1	2.9	35	100	2.7429	1.22097
3-Kamu kurumlarının desteği	3	8.5	7	20	10	28.6	9	25.7	5	14.3	1	2.9	35	100	2.2571	1.26823
4-Sektörel devlet teşvikleri	2	5.7	10	28.6	16	45.7	2	5.7	4	11.4	1	2.9	35	100	1.9714	1.15008
TOPLAM	25	71.4	30	85.7	43	122.9	16	45.7	23	65.7	3	8.7	140	400	7.7428	4.72625
Varyasyon: % 60.8													Genel Ortalama		1.94	1.18

Tablo 3.26'da örneklem işçi bulma kurumlarından aldığı desteği 0.7714 ortalama (tablodaki en düşük ortalama) ile önemsiz olarak değerlendirmiştir. Sektörel devlet teşvikleri 1.9714 ortalama ile önemli ve yetersiz bulunmuştur. Ticaret ve Sanayi Odaları, İhracatçılar Birliği, Ticaret Borsası gibi sivil toplum örgütlerinin, İl Tarım Müdürlüğü, Belediye gibi kamu kurumlarının ortalaması ise diğer verilere nazaran daha yüksek önemde ve vasat düzeyde değerlendirilmiştir. Bu grubun genel ortalaması (1.94) kurumsal ve devlet desteklerinin genel olarak önemli ve yetersiz bulunduğuna işaret etmektedir.

3.3.2.2 Sektörün Porter Modeli'ne Göre Değerlendirmesi

3.3.2.2.1 Faktör Koşulları

Porter'a göre (1990) ülkenin veya bölgenin belirgin faktör şartları endüstrilerin rekabet üstünlüğünün gelişmesine katkı sağlamakta olup, faktör şartlarındaki gelişmişlik endüstrinin gelişim düzeyini göstermektedir. Antalya kesme çiçek sektöründeki faktör koşullarının analizinde haberleşme ve bilgi iletişim ağı, bankacılık ve kambiyo hizmetleri, gümrük kontrol işlemleri, lojistik hizmetler ve yurt dışı nakliyat nispeten gelişmiş faktör koşulları olup, işgücünün eğitim imkânları, üniversitelerle işbirliği ve sektör araştırma kurumları yetersiz faktör koşullarını teşkil etmektedir. İşgücü tedarik kaynakları, yurtiçi nakliyat, yerel finans kurumları, fuar ve organizasyonların desteği gibi faktörler ise vasat düzeydedir.

Temel üretim faktörlerinin yeterli olması rekabet üstünlüğü için bir gerekliliktir. Araştırmanın saha çalışmasında en belirgin bölgesel koşulun toprak uygunluğu olduğu ve kesme çiçeklerin rutubeti sevdiği katılımcılar tarafından teyit edilmiştir. Antalya'da mukayeseli avantajların mevcut üstünlükleri olan ucuz işgücü ve iklim koşulları bazı faktör koşullarında gelişmeyi ve böylece küresel mal zincirine ulaşma imkânını sağlamıştır. Faktör koşullarında kısmen uzmanlaşma sözkonusudur. Bu uzmanlaşma kümedeki bilgi akışını güçlendirmeye ve küresel mal zincirine yönelik faaliyetlere katkı sağlamaktadır. Ancak yetersiz faktör koşulları enformasyon oluşumu ve tedarikini önlemekte, vasat düzeydeki faktörler ise sektörel büyümenin hızını kesmektedir. Sonuç olarak faktör koşulları Porter'ın öngördüğü uzmanlaşma ve gelişmişliğe kısmen sahip olup, bilgi-yoğun sektörel bir yapının oluşması gerekmektedir. Bu çalışmada Antalya kesme çiçek sektörü için tanımlanan faktör koşullarının yapısı, Porter'ın tanımladığı rekabet üstünlüğüne kısmen sahiptir. Sektör ucuz ve bol temel faktörlerden dolayı ortaya çıkmış, bazı faktör koşullarında yeterli gelişmeler kaydetmiş, ancak bazılarında yetersiz kalmış görünmektedir.

Araştırmanın saha çalışmasında sektörün önde gelen iki firmasının faktör koşullarında daha rekabetçi ve pazarlara yakın olmak bakımından alternatif olarak Kenya'da çelik, fide ve Rusya'da sera yatırımları ve İngiltere'de pazarlamaya yönelik yatırımlar yaptığı görülmüştür. Bazı önde gelen firmalar ise daha ucuz işgücü ve daha elverişli iklim koşullarına sahip olan yani doğal faktör koşulları Türkiye'ye kıyasla bol ve ucuz mukayeseli üstünlükte olan Kolombiya'da karanfil üretimine yönelik yatırım yapmayı planlamaktadırlar.

3.3.2.2.2 Talep Koşulları

Porter bir ülke değerlerini ve beğenilerini ihraç yoluyla yaygınlaştırırsa, o ülke şirketlerinin küresel eğilimleri karşılayabileceğini, ülkelerin değerlerini ve beğenilerini medya, yabancıların eğitimi, siyasi nüfuz ve vatandaşları ile şirketlerinin yurtdışı faaliyetleri gibi yollarla ihraç ettiklerini belirtmektedir (Porter, 2010, s. 222). Porter'a göre yerel talebin büyüklüğü, kalitesi ve hacmi rekabetçiliği etkiler. Porter ısrarla yerel talebin yapısını vurgulamaktadır. Antalya kesme çiçek ihracatçıları müşterilere coğrafi yakınlık, yerel talebin büyüklüğü, yurtiçi ve yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı, yerel rakiplerin sayısı ve ölçeği, firma yenilikçi ürünleri geliştirme performansı, yerel rakiplerin üstün kaynak ve yetenekleri gibi talebi etkileyen tüm rekabet faktörlerini önemli görmektedirler. Bu bulgu örneklemede rekabet bilincinin varlığını göstermektedir. Yerel rekabetin sağlayacağı üstün talep koşullarının oluşması rekabet bilincinin varlığına bağlıdır. Saha çalışmasında araştırmacı tarafından firmaların yerel talebi yurtdışı talebe bir alternatif olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Ancak satışlarda yurtiçi satışın düşük düzeyde kalması bu alternatifin yeterince değerlendirilmediğinin net bir bulgusudur.

Talep koşulları hususunda araştırmadan elde edilen çarpıcı bulgular şunlardır:

- Antalya kesme çiçek sektöründe talebin üçte biri sektörün önde gelen 5 firması tarafından karşılanmakta olup, diğerleri talepte daha düşük pay aralıklarına sahiptir. Bu nedenle satış hacmini sözkonusu 5 firmanın belirlediği görülmektedir.
- Firmaların önceki yıla kıyasla ciro artışları 2011 yılsonu değer artışının (%2'nin) üzerinde olması iyi durumda olduğunun net göstergesi değildir. Çünkü sektörün genel ihracat miktarı bir önceki yıla göre %30 düşmüştür.
- Firmaların satış hacmi dış pazarlara yöneliktir. Bu pazarların önde gelenleri Avrupa'nın küresel mal pazarlarıdır. Ancak bu pazarlardaki sıralamalarda Türkiye'nin ihracatı lider ülkelerin gerisinde yer almaktadır. Örnekleme yurtdışı satışını ön planda tutmakta olup, kısmen de olsa küresel pazarlara girmektedir; ancak yerel talebi dikkate almamaktadır. Bu husus iç pazar satışının % 0-20 aralığında olduğu bulgusu ile netleşmiştir.
- Yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim çalışmasının orta düzeyde olduğu görülmektedir.
- Yurtiçi ve yurtdışı satışlarda dağıtım kanalı toptan satıcılar düzeyinde yoğunlaşmıştır.

Müşteri talebi fırsata ulaşmada önemli bir faktör, müşterilere coğrafi yakınlık ise pazarların gelişmesinde önemli bir faktördür. Antalya kesme çiçek sektörünün coğrafi

olarak Türkiye'ye yakın konumdaki ülkelerin pazar talepleri ile fırsat yaratmış olduğu, bu açıklamalara uygun bir yorumdur. Böylece Antalya kesme çiçek ihracatçıları rekabet üstünlüğü yaratmada Porter'ın önemle üzerinde durduğu küresel pazarlardaki çağdaş ve talepkar alıcıların yönlendirdiği bilgi ve enformasyon akışını elde etme şansına sahiptirler. Bu şansını fırsata çevirmede ise çok başarılı olmadıkları küresel pazarlardaki sıralamalardan görülmektedir. Porter'ın rekabet üstünlüğü sağlayan talep koşullarındaki şartları bölgesel talebin büyüklüğü, kalitesi ve hacmi olduğuna göre bu hususlar ayrıntılı olarak irdelenmelidir. Saha çalışmasında araştırmacı tarafından firmaların yerel talebi yurtdışı talebe bir alternatif olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Ancak satışlarda yurtiçi satışın düşük düzeyde kalması bu alternatifin yeterince değerlendirilmediğinin net bir bulgusudur. Diğer yandan kesme çiçek ihracatında son 2 yılda belirgin bir artış görülmemektedir. Zaten 2011 yılı mal ihracatı miktarda düşmüştür. Örnekleme iç talebin dikkate alınmayışı ve dış pazarlar ağırlıklı satışın ön planda olması; Porter'ın ısrarla vurguladığı bölgesel talep koşullarına aykırı bir durumdur. Bölge satışında 5 lider firmanın satışların %36.05'ini yönlendirmesi, diğer firmaların KOBİ düzeyinde ve satış hacimlerinin düşük olması rekabetin güçlü yerel rakiplerle, 5 lider firma ile yapıldığını gösterebilir. Ancak bölgesel koşullarda uluslararası mezat sisteminin olmayışı bölgesel talebi zorlamamakta, yapısını vasatlaştırarak dar bir üretim çeşitliliğinde bırakmakta, yeni tür ve çeşitlerin üretimini orta düzeyle sınırlandırmaktadır. Ürün çeşitlerindeki sınırlı yapı bölgesel düzeyde çağdaş ve talepkar alıcılar olmamasının sonucudur. Alan yazında uluslararası mezatların sürdürülebilir rekabet üstünlüğündeki gücünün canlı örneği üretimde çeşitliliğe önem veren Hollanda kesme çiçek endüstrisidir. Diğer yandan Antalya kesme çiçek sektörü çeşitli dağıtım kanalları avantajından faydalanmamaktadır. Oysa Kenya gibi büyük üreticiler uluslararası dağıtım kanallarında uyguladıkları çeşitlilik stratejisi ile talep hacmini genişleterek rekabet üstünlüğü kazanmışlardır. Yurtdışı satışların küresel mal zincirindeki yerini gösteren istatistik verileri, zaten Türk kesme çiçek endüstrisinin lider ülkeler arasında yer almadığını göstermektedir. Kesme çiçekte sektörel düzeydeki bölgesel talep turizmin Antalya'da yarattığı potansiyel, dışa açılma ve altyapı ile sağlanmıştır.

Bu açıklamaların ışığında Antalya kesme çiçek ihracatçılarının bölgesel talep koşullarının rekabet üstünlüğüne katkısının olmadığı, mukayeseli üstünlükler ile bazı faktör koşullarında uzmanlaşarak rekabet gücü yaratıldığı söylenebilir. Bu rekabet gücünde bölgesel turizm hacminin katkısı bulunmaktadır.

3.3.2.2.3 Bağlantılı ve Destekleyici Sektörler

Bu çalışmanın bulguları Antalya kesme çiçek ihracatçılarının tedarik kaynaklarında yurtdışına çok bağımlı olmadıklarını ve bu kaynakların tümünü önemli ve yeterli düzeyde gördüklerini ancak sektörde işbirliğini önemli ve vasat düzeyde değerlendirdiklerini göstermiştir. Porter'ın Elması'nın üçüncü belirleyicisi Antalya kesme çiçek sektöründe kaynaklar bakımından yeterli, ancak işbirliği bakımından yetersiz durumdadır.

Sektörde tedarik kaynaklarından fide, fidan, yumru ve soğanlar grubu hariç diğerleri kısmen Antalya içi kısmen de yurtiçi firmalardan temin edilmektedir. Fide vb tedarik kaynaklarında kısmen dışa bağımlılık zaten Türk tarım ekonomisinin temel gerçeklerinden biridir, ancak Antalya kesme çiçek sektöründe ortaya çıkan ve küresel tedarikçi standartlarına haiz bir firma bu zinciri kırmıştır. Bu bulgu saha çalışmasında yüz yüze görüşmelerde elde edilmiştir. Küresel düzeydeki bir tedarikçinin bölgesel fide vb ihtiyaçları karşılayarak tedarik kaynağını bölgesel düzeyde etkilemesi ise kaçınılmaz bir sonuçtur. Bitkisel ilaç temininde kısmen, ambalaj temininde yüksek düzeyde bölge dışına bağımlılık sözkonusudur.

Porter'a (2010, s. 224) göre bir ülke tedarikçileri küresel düzeyde rekabet ettiklerinde o ülkenin firmaları bundan fayda sağlar. Tedarikçilerin yakın konumlanması ise bilgi alışverişi ve yeniliği hızlandırarak son kullanıcılara fayda sağlar. Bir bölgede bağlantılı ve destekleyen endüstrilerdeki belirli müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, danışmanlar, endüstri, ticaret ve araştırma ortaklarının sürekli varlığının girişimcilere bilgi kaynakları sağlayıp, bu endüstriler ile ilgili tecrübeyi geliştireceği düşünülmektedir. Eşsiz bilginin varlığı tecrübeyi davet edecek, potansiyel girişimcinin sağduyu ile düşünmesine katkı sağlayacak ve fırsatlarla karşılaşmaya öncülük eden bilginin değerini yorumlamasına yardım edecektir. Bu safhaların gerçekleşmesi ise bağlantılı ve destekleyen sektörlerle olan iletişim ve işbirliği ile alakalıdır. Oysa Antalya kesme çiçek ihracatçılarının kesme çiçek endüstrisi ile ilgili araştırma kuruluşları ve diğer firmalarla işbirliği değerlendirmeleri önemli görülmekle birlikte uygulamada yetersizdir. Dolayısıyla Elmas'ın üçüncü belirleyicisi Antalya kesme çiçek sektöründe işbirlikçilik açısından rekabet üstünlüğüne katkı sağlayamamaktadır.

3.3.2.2.4 Firma Yapısı, Stratejisi ve Rekabet

“Porter başarılı firmaların güçlü ihracat rakamları ile belirginleştiğini ve başarılarının kendi ülkelerinde coğrafi olarak konumlandıkları Elmas merkezli olduğunu belirtir (Porter,1990, s. 109).

Firmalar ihracat faaliyetlerinin ön planda tutmaları nedeniyle kurumsallaşmaya açık, yöneticiler yaş ve eğitim durumlarından dolayı yenilik ve girişimciliğe yönelen bir yapıdadırlar. Firma sayısal çoğunluğu KOBİ düzeyinde olmakla birlikte, 5 lider firma sektörün ihracatını yönlendirmektedir. Yeni kurulan firma sayısında yıllar itibarıyla artışlar sektörün dışa açık bir gelime içinde olduğunu göstermektedir.

Firmaların stratejisine yönelik bulgularda Türkiye'deki zengin çiçek çeşidi potansiyelinin sektöre tam anlamıyla girmediği, yeni tür ve çeşitlere yönelik yaygın bir çalışma yapılmadığı, pazarlama dağıtım kanallarının toptan satıcılar düzeyinde yoğunlaştığı, Ar-Ge harcamalarının firmalar genelinde yaygın olmadığı, yenileşim süreçlerinin daha çok mevcut değişiklik düzeyinde olduğu, tam yeniliklerin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Küresel düzeyde talepleri karşılamada zengin çiçek çeşitliliğinde üretim önemlidir. Küresel mal zincirindeki önemli dağıtım kanalları olan mezatlar ve süpermarketlerin kullanılması ise sektörel gelişme için gerekliliktir. Bu aynı zamanda talep yapısını güçlendirerek ülkede uluslararası mezat yapılanmasını da sağlayabilir, çünkü Türkiye coğrafi bakımdan Avrupa pazarına en yakın üretici ve satıcıdır.

Antalya kesme çiçek sektörü deneme üretimi ve ihracatında alınan başarılı sonuçlarla gelişerek küresel mal zincirine ulaşmayı sağlayan bazı pazarlama stratejileri ile büyümüştür. Küçük işletmelerin yurtdışında güçlü pazar payına ulaşmak için ortak sermaye ile kurdukları sektörel dış ticaret sermaye şirketleri buna en güzel örnektir. Bu ortaklık firmaları yapılandırmış ve büyütüştür. Türk yatırımcı ağırlıklı olan firma mülki yapılarında yabancı-Türk ortaklık sayısı şimdilik 3'tür. Saha çalışmasında yabancı-Türk ortaklıkların daha güçlü yapılandığı görülmüştür. Porter'a göre bu ortaklıkların artarak devam etmesi rekabeti güçlendirerek daha güçlü ve yaygın bir büyümeyi yaratacaktır. Firma hukuki yapıları ise kurumsallaşmaya uygun bir durumdadır. Küresel mal zincirinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kesme çiçek endüstrisinde sayıca yoğun olduğu hususu alan yazında bilinen bir bulgudur. Antalya'daki yapı da bu tanımlamaya uygundur. Yenilik performansının düşük (%21.43) olması ise olumsuz bir göstergedir. Küresel kesme çiçek pazarı firmaları ürün yeniliğine zorlar. Yapılanmış endüstrilerde yeniliğin 4 biçimi (ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliği) mevcut iken yeni oluşan endüstrilerde ürün yeniliği egemendir (Anderson & Tushman, 1990; Utterback, 1996; Klepper, 1997 aktaran Haccou, 2010, s. 6). Oysa Antalya kesme çiçek sektöründe ürün yeniliği mevcut üzerinde değişiklikte kalmaktadır. Bulgular sektörün yenileşim sürecinde tam olarak yapılanmadığını göstermektedir.

3.3.2.2.5 Devlet

Antalya kesme çiçek sektöründe örneklem grubu yerel düzeyde sağlanan kurumsal ve/veya devlet desteklerini önemli ve yetersiz düzeyde değerlendirmiştir. Oysa Porter'a göre (2010, s. 232) devlet ulusal rekabetçilikte destekleyici bir rol ile değişimi teşvik etmeli, yerel rekabeti desteklemeli, yeniliği özendirmelidir. Saha çalışmasında ihracatçıların İŞKUR gibi kurumların desteğini önemli görmedikleri tespit edilmiştir. Temel şikâyet konusu İŞKUR'un firma talebi üzerine temin ettiği işgücü ile ilgili sosyal haklar ve ücretleri standartlara bağlayarak işletmeleri yakın takibe alması ve baskı altında tutmasıdır. Bu durumda işletmeler çalıştırdıkları mevsimlik işçi ve İŞKUR'un gönderdiği işçiler arasında çifte standart uygulamak durumunda kalmaktadırlar. İŞKUR tarım sektöründeki kayıt dışı yapıya müsamaha göstermemektedir. Sektörel devlet teşviklerinin önemli ve yetersiz olarak değerlendirilmesi sektörel gelişmeyi önleyen bir bulgudur, çünkü Kolombiya gibi rekabet üstünlüğü kazanan kesme çiçek ihracatçısı ülkelerde devlet çeşitli teşviklerle gelişmeye uygun yapıdaki sektörlerin önünü açmaktadır. Türkiye'de bu husustaki faaliyetler yetersizdir. Örnekleme sivil toplum örgütleri ve kamu kurumlarının desteğinin önemli ve vasat olarak değerlendirilmiş olması bu kurumlarda kısmen de olsa bir hareketlilik olduğu ve fayda sağladıkları izlenimini vermektedir. Saha çalışmasından elde edilen bulgularda bu kurumlarda sektöre yönelik çabalarda kısmen birliktelik gözlemlenmiştir. Expo 2016 Uluslararası Botanik Fuarı'nın Antalya'da yapılacak olması hususu bu gayretin göstergesidir. Firmalar genel olarak zor koşullar altında doğrudan devlet yardımı almadan, kendi finansman güçleri ile ayakta durmaya çalışmakta ve küresel mal zincirindeki dev aktörlerle mücadele etmektedirler. Oysa Porter'a (2003) göre devlet bölgesel gelişimde eğitim ve altyapı politikasıyla kümenin şekillenmesini desteklemelidir.

3.3.3 Kaynak Temelli Yaklaşım ve Performansa İlişkin Bulgular ve Yorumu

3.3.3.1 Kaynak Temelli Yaklaşım İlişkin Bulgular

Firmanın rekabet üstünlüğünde içsel kaynak şartlarının önemi nedeniyle öncelikle Antalya kesme çiçek ihracatçılarının kaynak şartları Tablo 3.28 ile sorgulanmıştır. Tablo 3.28 firma kaynaklarının yöneticiler nezdinde önem ve yeterliliğini, anketin 19. sorusundan elde edilen bulgularla göstermektedir. Örnekleme görüşler arasında çok büyük farkların olmadığını standart sapma (σ) değerlerinin düşüklüğü göstermektedir.

Tablo 3.28 Firma Kaynak Temelinin Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ortalama ^a	Std. Sapma (σ)
	Önemsiz (n) (%)	Önemli çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)		
Vasıflı üretim personeli		2 5.7	12 34.3	5 14.3	8 22.9	4 11.4	31	88.60					3.0000	1.21106		
Vasıflı pazarlama ve satış personeli		2 5.7	4 11.4	6 17.1	16 45.8	7 20	35	100					3.6286	1.11370		
Sera tesisleri		2 5.7	8 22.9	7 20	13 37.1	1 2.9	31	88.60					3.0968	1.04419		
İşleme ve paketleme tesisleri			7 20	5 14.3	18 51.4	2 5.7	32	91.40					3.4688	0.91526		
İdari birim tesisleri			3 8.6	6 17.1	24 68.6	2 5.7	35	100					3.7143	0.71007		
Seraların enerji sistemi	2 5.7	4 11.4	6 17.1	5 14.3	10 28.6	4 11.4	31	88.50					2.9355	1.48179		
TOPLAM	2 5.7	10 28.5	40 114.3	34 97.1	89 254.4	20 57.1	195	557.10					19.8440	6.47607		
Varyasyon: % 32.63													Genel Ortalama		3.31	1.08

Dağılımdaki değerlerin ortalamaya göre %32.63 olması verilerin kısmen ortalamaya yakın değerlerde olduğunu, yani örneklem grubu görüşlerinin birbirine kısmen yakın düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 3.28'e göre örneklem kaynak temelini önemli görmekte, vasıflı üretim personeli ve seraların enerji sistemi vasat, vasıflı pazarlama ve satış personeli, sera tesisleri, işleme ve paketleme tesisleri, idari birim tesislerini ise yeterli düzeyde değerlendirmektedir. Firma kaynak temeli genel değerlendirme ortalamasının 3.31 olması kaynak temelindeki önemli ve vasat yapının biraz üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu husus Türk kesme çiçek endüstrisi ihracatının %95'ini yapan Antalya kesme çiçek ihracatçılarının genelde vasatın biraz üzerinde kaynak koşullarına sahip olduğunu göstermektedir.

Kaynak temelinde en vasat düzeyde (2.94) değerlendirilen seraların enerji sistemi Tablo 3.29'un verileri ile irdelenmiştir. Bu veriler anketin 8. sorusu ile elde edilmiş olup, Antalya kesme çiçek seralarında kullanılan enerji kaynaklarının sayısal dağılımını göstermektedir. Örneklemde üretim yapan 31 firma bu husustaki görüşlerini belirtmiş olup, doğal havalandırmadan tüm firmalar (31 firma) faydalanmakta, doğal havalandırmanın yanı sıra bazı firmalar kısmen diğer enerji kaynaklarını da kullanmaktadırlar. Tabloda bu sebeple sayısal toplam gösterilmemiştir. Antalya'daki iklim yapısı doğal havalandırmaya müsait bir ortam yaratmaktadır, çoğu zaman sadece doğal havalandırma yeterli olmaktadır.

Tablo 3.29 Firmaların Seralarda Kullandıkları Enerji Kaynaklarının Sayısal Dağılımı

Enerji kaynakları	Elektrik	Kömür	Mazot	Doğal havalandırma	Odun	Diğer (LPG)
Firma sayısı	9	7	0	31	0	1
%	25.70	20	0	88.60	0	2.9

Saha çalışmasındaki görüşmelerde üreticilerin don tehlikesi olduğu zamanlarda tavandan yağmurlama yöntemi ile ürünü donmaktan korudukları öğrenilmiştir. Bu yapı ve olanaklara rağmen Tablo 3.28'deki veriler seraların enerji sisteminin vasatlığını göstermektedir. Tablo 3.29'da seralarda 9 firmanın elektrik, 7 firmanın kömür, 1 firmanın LPG kullandığı görülmekte olup, LPG kullanımının gül üretimi yapan bir firmaya ait olduğu saha görüşmelerinden elde edilen bir bulgudur. Örneklem grubunda üretimi olmayan 4 işletme ise bu tablo değerlendirmesinde yer almamıştır. Örneklemdeki yöneticilerin Antalya'da seraların mevcut enerji kaynaklarını Hollanda doğal gaz kullanımının maliyet avantajı, Kenya ve Kolombiya'nın maliyeti oldukça azaltan doğal iklim koşulları ile mukayese ettiği hususu saha çalışmasında araştırmacının gözlemlerine dayalı bir bulgudur. Üretim koşullarında sağlanan bu tür üstünlükler küresel koşullarda pazar rekabetini güçlendirmektedir.

Saha çalışmasında araştırmacı tarafından tespit edilen ve firma kaynak temeline yönelik bazı bulguların anlatımı bu safhada faydalı olacaktır. Antalya'da kesme çiçek hasadı Ekim-Kasım aylarında başlar Nisan-Mayıs sonuna kadar devam eder. Haziran ayında bitkiler sökülerek toprak Ağustos sonuna kadar dinlendirilir. Bu arada seranın küçük bir alanı yeni fidelerin ekimine tahsis edilerek dikim zamanına kadar fideler bu alanda çoğaltma yöntemiyle büyütülür. Mayıs ayından Ekim ayına kadar Antalyalı kesme çiçek üreticisi Antalya'daki seralardan ürün alamaz, çünkü bu dönem bekleme dönemidir. Bu ölü dönemde Antalyalı kesme çiçek üreticilerinden bazıları sıcak hava koşullarına alternatif olması bakımından Isparta'da Mayıs'tan Ekim'e kadar olan süreçteki serin iklim koşullarından faydalanarak burada üretim yapmakta, böylece yaz sıcaklığının dezavantajını telafi etmekte ve yılın on ayı boyunca yurtdışındaki çiçek pazarına mal satabilmektedir. Isparta'da yetiştirilen çiçek hasatı 2 ay süre ile ihtiyaca cevap verebilmektedir. Isparta'da üretim hususunda bazı firmalar kendi seralarını kullanmakta, bazıları ise üreticilerle ortak çalışma yapmaktadırlar. Bu nedenle Isparta'da üretim yapan firma sayısını net olarak ifade etmek mümkün değildir. Firmalar ayrıca bölgede yeterli düzeyde kesme çiçek olmadığı zamanlarda yurtdışı talebini karşılamak için Ege bölgesinden kesme çiçek temin ederek bu çiçekleri Antalya'dan havayolu veya soğuk havalı tırlarla yurtdışındaki müşterilerine ihraç etmektedirler. Ege Bölgesi kesme çiçeğinin Antalya'ya getirilerek ihracat için yüklemenin

buradan yapılmasının temel nedeni Antalya'daki lojistik altyapının, hava ve kara taşımacılığında yurtdışı sevkiyatına daha uygun olmasıdır. Antalya lojistikteki bu ayrıcalığa turizm altyapısındaki yatırımlarla kavuşmuş bulunmaktadır. Diğer yandan, Antalya ve civarındaki yakın yörelerdeki iklim değişikliğinden istifade ederek yapılan üretimle, 12 ay boyunca yurtdışı çiçek talebini bölgeden karşılama çabaları da devam etmektedir (saha çalışması bulgusu). Bu çabalar Antalya kesme çiçek ihracatçılarının kaynakların yapısal durumunu kullanarak onları ticari sonuçlara uygulamayı bilme kabiliyetini yani temel yeteneklerin varlığını yansıtmaktadır.

Firma kaynak temelini bütünleştiren yeteneklerin performansı önemli bir göstergedir. Firma performans değerlendirmesi Tablo 3.30'da anketin 25. sorusu ile elde edilen verileri içermekte olup, bu soruda firma yöneticilerinin son iki yılın performansından tatmin dereceleri sorgulanmıştır.

Tablo 3.30 Firmaların Son İki Yıllık Performans Göstergelerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Ölçek değerleri	1		2		3		4		5		TOPLAM		Ortalama	Std. Sapma (σ)	
	Tatminkâr değil (n)	(%)	Az tatminkâr (n)	(%)	Orta (n)	(%)	Tatminkâr (n)	(%)	Çok tatminkâr (n)	(%)	(n)	(%)			
Satışların artış oranı	7	20	4	11.4	10	28.6	13	37.1	1	2.9	35	100	2.8857	1.254.91	
Kar marjı	4	11.4	7	20	14	40	10	28.6			35	100	2.8571	0.97446	
Toplam satış gelirleri	4	11.4	4	11.4	16	45.7	11	31.5			35	100	2.9714	0.95442	
Firmanın imajı	1	2.9	1	2.9	6	17.1	20	57.1	7	20	35	100	3.8857	0.86675	
Müşteri memnuniyeti			2	5.7	5	14.3	21	60	7	20	35	100	3.9429	0.76477	
Genel firma performansı			1	2.9	10	28.6	18	51.4	6	17.1	35	100	3.8286	0.74698	
TOPLAM	16	45.7	19	54.3	61	174.3	93	265.7	21	60	210	600	20.3714	5.56229	
Ortalama	Varyasyon: %27.26											Genel		3.40	0.93

Tabloda 5'li Likert ölçeği, (1) tatminkâr değil (5) çok tatminkâr aralığında değişmektedir. Standart sapma (σ) değerleri düşük düzeyde olup, dağılımdaki değerler ortalamaya göre %27.26'lık bir değişim göstermektedir. Bu durum verilerin ortalamaya yakın değerlerde olduğunu yani örneklem grubu görüşlerinin birbirine yakın düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 3.30'daki performans göstergelerinden satışların artış oranı (2.89), kar marjı (2.86), toplam satış gelirleri (2.97) ortalamalarından tatmin düzeyinin orta düzeyde olduğu, firmanın imajı (3.89), müşteri memnuniyeti (3.94), genel firma performansının (3.83) ise tatminkâr olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Özellikle genel firma performansındaki olumlu yapı, sektörün geleceği açısından olumlu bir göstergedir. Genel ortalama 3.40 ile tatminkâr düzeye yakındır.

Firmaların yatırım yapmada öz kaynaklarının yetersiz olması, sezonluk çalıştırılan mevsimlik işçilerin problemleri, mevcut üretim alanlarının imara açılarak değer kazanması nedeniyle üretim alanlarının başka yerlere kaydırılması tehdidi araştırmacının saha çalışmasıyla elde ettiği kaynak temelinin olumsuz bulgularıdır.

3.3.3.2 Diğer Performans Bulguları

Performans verileri kaynaklar ve yeteneklerin kazandığı rekabet üstünlüğünün göstergesidir (Lippman ve Rumelt, 1982; Jacobsen, 1988; Day ve Wensley, 1988; Grant, 1991; Barney, 1991; Rumelt, 1991; Amit and Schoemaker, 1993; Day, 1994; Finney vd., 2005; Gordon vd., 2005; Janney ve Dess, 2006; Runyan vd., 2006 aktaran Ferreira vd, 2009, s. 98). Porter Elmas Modeli'nde üstün yeteneklerin performansı ile kazanılan rekabet üstünlüğünü vurgulamıştır. Performansın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşımdaki önemi dikkate alınarak Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün ölçülmesinde performans verileri ayrı bir başlık altında incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 3.31'de firmaların \$ bazında yıllık ciroları kadrolu personel sayısına bölünerek firmanın ortalama \$ verimliliği elde edilmiştir. Bu hesaplama yöntemi Jönköping Üniversitesinde hazırlanan ve Eickelpasch vd'nin (2010, s. 12) araştırmasında yer alan performans değerlendirmesinden elde edilmiştir. Hesaplama mevsimlik işçilere yer verilmemiştir, çünkü mevsimlik işçiler kadrolu statüde olmayan ve sezonluk kiracılık anlaşmaları kapsamında çalıştırılan aile işletmeleridir. Verilerin sayıca çokluğu nedeniyle gruplandırmalar yapılarak tabloda gösterilmiş olup, grup aralıkları firmaların verimlilik dağılımları temel alınarak hazırlanmış, böylece dağılımın gerçek yapısını sergilemek amaçlanmıştır.

Tablo 3.31 Firma Verimlilik ve Ciro Artışlarının Dağılımı Tablosu

2011 yılı cirosunun bir önceki yıla göre büyüme oranı grupları	Firma verimliliklerine göre gruplar (Firma verimliliği=2011 yılı firma toplam \$cirosu/firma toplam çalışan sayısı)											
	10.000-100.000		101.000-200.000		201.000-300.000		301.000-500.000		501.000-1.700.000		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
% (-55)-0	2	5.8	2	5.8							4	11.6
% 1-5			1	2.9	1	2.9	1	2.9	1	2.9	4	11.6
% 6-10	5	14.3	5	14.3	2	5.8	2	5.8	2	5.8	16	46
% 11-20			4	11.2	2	5.8	2	5.8			8	22.8
% 21-150	1	2.9	1	2.9	1	2.9					3	8.7
TOPLAM	8	23	13	37.1	6	17.4	5	14.5	3	8.7	35	100

Tablo 3.31 çapraz tablo olup, verimlilik grup dağılımı bazında firma cirosundaki değişim gruplarına yer verilmiştir. Böylece firma verimliliği ile cirodaki büyüme

arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi amaçlanmıştır. Tablo 3.31’de yer alan firma verimlilik (\$) gruplarında 10.000-100.000 \$ grubunda 8 firma (%23), 101.000-200.000 \$ grubunda 13 firma (%37.1), 201.000-300.000 \$ grubunda 6 firma (%17.4), 301.000-500.000 \$ grubunda 5 firma (%14.5), 501.000-1.700.000 \$ aralığında ise 3 firma (%8.7) temel bulgulardır. Verimlilik değeri 10.000-300.000 \$ aralığındaki ilk 27 firma, örneklemin % 77.5’ünü teşkil etmektedir. Verimliliği 301.000 \$ üzerinde olan 8 firma, örneklemin %23’üdür. Yüksek verimliliğe sahip olan firmalar örnekleme daha düşük bir sayıyı temsil etmektedir. 501.000-1.700.000 \$ verimlilikte olan 3 firmadan ikisi sektörel dış ticaret sermaye şirketi olup ciroları yüksektir ve az sayıda idari personelle çalışabilmektedir. Diğer firma ise üreticiler kooperatifi Flora Çiçekçiler Birliği olup yüksek ciroya sahiptir. Tablo.3.31.’de satış cirosu artışlarına göre grupların verimlilik sayıları ile karşılaştırmasında 10.000-300.000\$ aralığındaki grupta yıllık ciroda %6-10 aralığında büyüme yapan firmalarda (12 firma-%34.4) sayı çokluğu fark edilmektedir. Tablodaki bir diğer ayrıntı ise 2011’de ciroda artış yapmayan veya cirosu bir önceki yıla göre %55 azalan firmaların dahi verimlilik ortalamasının 10.000-200.000 \$ aralığında olmasıdır. Bu ayrıntının sektörde sürdürülebilirlik açısından olumlu bir yapıyı gösterdiği söylenebilir.

3.3.3.3 Kaynak Temelli Yaklaşım ve Performansa Dayalı Yorum

Ferreira (2010, s. 108) makalesinde firma kaynaklarının temelini girişimcinin yaşı, tecrübe ve eğitim düzeyi ile ilişkilendirmiştir. Firmanın büyümesine etki eden firma özellikleri vardır (Lumpkin and Dess, 1996). Örneğin firmalar yaşlandıkça daha az girişimci olurlar. Antalya kesme çiçek sektöründe firmaların yaş grupları genç tanımına girmektedir (%65.7’si 15 yaş altı). Firma yöneticileri girişimcilik yeteneklerini kullanabilecek yaş ortalaması ve eğitim standartlarına sahiptirler. Sektörde ve diğer firmalarda yeterli deneyimleri vardır ve firmalarında bu deneyimleri uygulama şansını elde edecek sürede yöneticilik faaliyetleri olmuş, yani firmanın yol haritasını belirlemeye yeten bir zaman sürecinde firmalarının başında çalışmışlardır. Miller ve Friesen (1982) girişimci firmaların düzenli olarak yenileşim yaptıklarını belirtir. Alan yazındaki bu açıklama doğrultusunda yapılan sorgulamada örnekleme firmaların Ar-Ge harcamaları ve yenilik faaliyetleri yaygın ve gelişmiş değildir.

Yöneticiler nezdinde sorgulanan firma kaynak temeli bulguları kaynak temelinin vasatın biraz üzerinde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla Antalya kesme çiçek sektörü yöneticileri girişimci yeteneklerini kullanabilecekleri tam bir kaynak temeline sahip

değillerdir ve kaynak temelinin rekabet üstünlüğüne katkısı vasatın biraz üzerindedir ancak yeterli değildir.

Firma yöneticilerinin performans değerlendirmelerinde genel ortalama tatminkâr bir yapıyı göstermekte olup, kar marjı, satış geliri, satış artış oranında orta düzeyde, firma imajı, müşteri memnuniyeti ve genel performansta ise ortanın üzerinde tatminkârlık sözkonusudur. Bu durum işletmelerin pazarlarda olumlu bir oluşum sergilediklerini göstermektedir. Diğer performans bulguları ise sektörde sürdürülebilir bir yapıyı göstermektedir.

Belirtilen bu yorumlar doğrultusunda Antalya kesme çiçek ihracatçılarının sınırlı yapıdaki kaynak temeli ve bu kaynağı etkileyen dışsal faktörlerin sınırları içinde olumlu bir atılım yaptıkları söylenebilir.

SONUÇ

Sosyal yaşamda çok önemli bir yeri olan ve hasatı çiçekli dallar şeklinde yapılarak tüketime yönlendirilen kesme çiçek üretim ve satışı küresel bir mal zinciri oluşturmuştur. Sosyal yaşamın ve refah düzeyinin daha üst seviyelerde olduğu gelişmiş ülkelerde kesme çiçek tüketimi diğer ülkelere kıyasla daha yüksektir. Bu ülkeler iç pazardaki talebi karşılamak için çiçek yetiştiren ülkelere ithalat yaparlar. Çiçek yetiştirmede elverişli iklim koşulları, korumalı tarım ve altyapısı ile ucuz işgücü çok önemli olup bu faktörleri elverişli olan ülkelerde yoğun üretim yapılmakta, ürünler gelişmiş ülkelerdeki tüketici zincirlerine mezatlar, toptan satıcılar, süpermarketler, perakendeciler veya doğrudan üreticiler gibi dağıtım kanallarıyla ulaştırılmaktadır. Kesme çiçeklerin hemen bozulabilir ürün özelliğinde olması ve tüketici pazarlarına hemen ulaştırılmasındaki gereklilik, hasat sonrası bakım sürecinde teknolojik bir altyapı ve uygun bir lojistik sürecini gerekli kılar. Araştırmada yer alan üretim, tüketim ve ihracat rakamları refah düzeyinin yükseldiği, sermaye ve teknoloji yönetim seviyesinin güçlü olduğu ülkelerde çiçek tüketiminin, özellikle kesme çiçek grubu tüketiminin yüksek olduğunu, iç üretim yeterli olmadığı için de dünyanın her tarafından bu ülkelere ihracat yapıldığını göstermektedir. Kesme çiçek ihracatında gelişmekte olan ülkelere döviz kazandırıcı ve istihdam arttırıcı özellikler de dikkate alındığında, üretici ülkeler arasında tüketici zincirine mal göndermede yoğun bir rekabet görülür. Gelişmiş ülkelerdeki ithalatçılar tarafından zincirin yönetimi giriş engellerini azaltır. Her koşulda zincir lideri tedarikçileri kolaylıkla değiştirebilir.

Seracılık ve turizm altyapısı Antalya kesme çiçek sektörünü geliştirerek dış dünyaya açmıştır. Elverişli iklim koşulları ve turizmle gelen dışa açılma iç talep hacmini ve sektörel ihracatı yaratmış, dış pazarlara açılımı sağlamış, yenileşim ve bağlantılı sektörlerde önce gelişme sonra bazı firmaların yabancı ülkelerdeki yatırımları ile ulus ötesi faaliyetler gelişmiştir. Antalya'da kesme çiçek üretim ve ihracatını harekete geçiren olumlu koşullar, kısmen çevre koşullarında kesmen de firmaların içsel yapılarında mevcuttur. Bu bölgede 1980 sonrası tarım alanları turizm yatırımlarına terk edilir iken, bölgedeki turizm hareketleri kırsal kesimin dışa açılımına katkı sağlamıştır. Elverişli iklim koşulları için bölgeye gelen öncü firmalar ise girişimci bilincin tetiğini çekerek Antalya'da kesme çiçek sektörünün başlangıcına katkıda bulunmuşlardır. Böylece ticari anlamda kesme çiçek yetiştiriciliği seralarda yerini bulmuştur. Bu faaliyetler kesme çiçek ticaretini başlatarak uluslararası arenalara girmesini sağlamıştır. Turizmin altyapısındaki gelişmişlik

ile Antalya kesme çiçek ihracatçıları üretimde farklı pazarların talep ettiği çeşitlerde üst deneyimler kazanmışlardır ve yabancı pazarlara daha kolay girebilmektedirler.

Bu hususlar Antalya kesme çiçek sektörünün görünen profilidir. Ancak alan yazında yer alan en önemli teorilerden Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım ile bu araştırmada yapılan rekabet gücü değerlendirmesi sektörün küresel rekabet gücünün istenen düzeye çıkması için bazı düzenlemelere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Sektörde çok güçlü olmasa da küresel rekabet gücü mevcuttur. Firma kaynak temelindeki yöneticilerin girişimci özellikleri (genç ve eğitilmiş) sektörün geleceği için umut vericidir. Küresel düzeydeki rekabette gelişmiş altyapı, işbirlikçi ve yenilikçi yaklaşım, talep koşullarında satış hacmi, karlılık ve yüksek cirolarla işletmelerin tatmin olduğu bir performans yapısı, kümede yaygın bilgi, teknoloji transferi ve yenileşim önemli ise Antalya kesme çiçek ihracatçılarının sektör olarak bu hususlarda atılım yapması gerektiği araştırmanın bulguları ile netlik kazanmıştır.

Bu araştırmanın alan yazın çalışması küresel kesme çiçek endüstrisinin bir dönüşüm içinde olduğunu göstermiştir. Hollanda yenilik yapma gücü ile mukayeseli dezavantajların üstesinden gelerek Avrupa'nın merkezi olma üstünlüğünü sürdürmekte ise de küresel kesme çiçek zincirinde geline nokta, gelişmekte olan ülkeler ucuz işgücü, çok iyi iklim koşulları ile öne çıkmıştır. Hollanda artan uzun mesafe dağıtımı ile rekabetini sürdürmeyecek bir durumdadır ve küresel zincirdeki yerini kaybetme sıkıntısı içindedir ve uzun dönemde gelişmekte olan ülkelerde güçlü bir endüstri oluşturup destek sağlama arayışındadır. Hollanda mezatlarına mal sevkiyatı yapan en büyük üretici Kenya'daki çiftlikler artık doğrudan toptancılara ve süpermarketlere satış yapmaktadırlar. Kesme çiçek zincirinde yenilik gücü ile en iyilerden olmayı başaran İsrail bilgi ve teknoloji transferi ile yerini korumaktadır. Diğer yandan kesme çiçek yetiştiriciliğinin yoğun olduğu Afrika ve Latin Amerika ülkeleri AB'nin uyguladığı imtiyazlı ticari haklarını kaybetme safhasındadırlar. Küresel mal zincirindeki pazarda bu gelişmeler rekabet üstünlüğünde dereceyi yükseltmek ve sürdürülebilir bir yapıyla yoluna devam etmek isteyen Türkiye gibi ülkeler için bir fırsattır. Türkiye'nin Avrupa pazarlarına olan coğrafi yakınlığı ve bazı üstünlükleri böyle bir süreçte başarı için önemli koşullardır.

Bu çalışma Porter'ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım ile Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel düzeydeki rekabet gücünü belirlemeyi amaçlamıştır. Alan yazında Antalya kesme çiçek ihracatçılarının rekabet üstünlüğünü değerlendirmede kullanılabilecek birçok teori bulunmakla birlikte, bu araştırmada Porter'ın Elmas Modeli

ve kaynak temelli yaklaşım temel alınmıştır, çünkü Elmas Modeli'nin belirleyicileri sektörel rekabet gücünü endüstriye dayalı olarak değerlendirmek için uygun bir çerçeve sunmaktadır. Bu araştırmada kaynak temelli yaklaşıma Porter Modeli'ndeki dahili kaynak faktörünün eksikliğini tamamlamak için yer verilmiştir. Rekabet üstünlüğünü kolay anlaşılır biçimde tanımlayan Elmas Modeli, yenilikle beslenen rekabetçi yapıda endüstriyel çevre ile ilgilenir, ancak bu çevrede şekillenen endüstri içsel yapıya bağımlıdır. Sektörel sistemin performansı bu bağımlılık içinde oluşur ve endüstriyi şekillendirir, çünkü bunlar firma rekabet üstünlüğünü sağlayan içsel kapasitede çeşitli derecelerde mevcut ama gizli yapı taşlarıdır. Bu nedenle firmaların içsel yapılarında sahip oldukları kaynak temelinin belirlenmesi önemlidir. Yenilik ve oluşumunun sektörel yapı taşları (Malerba, 2002) ise, Porter'ın elmas teorisi ile bütünleştirici bir yapıdadır. Birbirini tamamlayan bu görüşler yenilik ve ortaya çıkışı ile ilgili aydınlatıcı bir yapıya sahiptirler.

Porter'a göre (1990) bir ülke mukayeseli üstünlüğe sahip olduğu sektörleri tanımalı ve bu sektörlerde rekabet üstünlüğü yaratmalıdır. Bir ülkede ucuz ve bol kaynaklar değil iç talep ve rekabetin zorladığı şartlarla üstünlük yaratılabilir. Bol ve ucuz kaynaklar iç rekabeti harekete geçirmede gibi sektörleri/işletmeleri yenilik yapmaya, faktör koşullarını iyileştirmeye zorlamaz ve böylece rekabet üstünlüğü ortaya çıkmaz. Uluslar sahip oldukları faktör koşullarını yenileşim ile şekillendirmelidir. Güçlü iç rekabetin olduğu endüstrilerde yenileşim, bilgi iletişimi, enformasyon üretimi ve kümelenmeler daha yoğundur ve rekabet üstünlüğü bu koşullarda oluşarak küresel stratejilerle büyür. Yenilik ve yetenekler rekabet üstünlüğünü şekillendiren temel yapı taşları olarak şirketlerin iç bünyelerinde şekillenirken çevresel koşullardan etkilenir. Kümelerde faaliyet gösteren şirketler arasındaki iletişim, bilgi ve teknoloji akışı ile endüstri şekillenir ve ölçek ekonomileri oluşur. Bir ulus oluşturduğu stratejilerle teknoloji ve yenilik faaliyetlerine hız vermeli ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabilmelidir. Yenilik faaliyetleri, yeteneklerin fırsatları değerlendirmede önünü açar, mukayeseli dezavantajların üstesinden gelerek endüstrilerin/işletmelerin yeni pazarlara girişini yönetir ve uluslararası zincirde lider olmalarını sağlar.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, alan yazın bilgileri ve saha çalışmalarında araştırmacının gözlemlerinden elde edilen bulgular dikkate alınarak Antalya kesme çiçek sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini içeren ELMAS Analiz Tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo : ELMAS Analiz Tablosu

FAKTÖR KOŞULLARI	TALEP KOŞULLARI
Güçlü Yönler	Güçlü Yönler
- Haberleşme ve bilgi iletişim ağıının yeterli olması - Yurtdışı nakliyat imkânlarının yeterli olması - Gümrük kontrol işlemlerinin yeterli olması - Lojistik hizmetlerin yeterli olması - Bankacılık kambiyo hizmetlerinin yeterliliği	- Sektörün öncüsü küresel firmaların mevcudiyeti - Büyük çiçek pazarlarına olan coğrafi yakınlık - Sektör ihracatçılarının satış cirosu artışıdaki süreklilik - Satışta ihracat tutarının oransal yüksekliği - Firmaların yerel talebi yurtdışı talebe bir alternatif olarak görmesi
Zayıf Yönler	Zayıf Yönler
- İşgücünün eğitim imkânların yetersiz olması - Üniversitelerle işbirliğinin yetersiz olması - Sektör araştırma kurumlarının yetersiz olması - İşgücü tedarik kaynaklarının yetersiz olması - Yurtiçi nakliyat imkânlarının vasat olması - Yurtiçi finans kurumları desteğinin vasat olması - Fuar organizasyonları desteğinin vasat olması - Sezonluk çalıştırılan mevsimlik işçiler	- Firmaların yurtiçi satışının hacimsel düşüklüğü - 2011 yılı satış miktarındaki düşüş - Ülke kesme çiçek ihracatının küresel pazarlardaki sıralamasının aşağılarda yer alması - Talebi etkileyen tüm dağıtım kanallarının kullanılmayışı - Ülkede uluslararası mezatların olmayışı - Yerel talebin büyüklüğü, kalitesi ve hacmindeki yetersizlik
FİRMA YAPISI, STRATEJİSİ ve REKABET	BAĞLANTILI VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER
Güçlü Yönler	Güçlü Yönler
-Kurumsallaşmaya elverişli hukuki yapı -Firma ve yönetici profilinin yenilik ve girişimcilğe yönelme potansiyeline sahip olması -Firma verimliliğindeki sürdürülebilir yapı -Genel performansta orta düzey tatminkârlık -Yeni kurulan firma sayısında yıllar itibarıyla artışlar	-Bağlantılı destekleyen sektörlerde öncü ve küresel firmaların mevcudiyeti -Tedarik kaynaklarının genelinde yurtdışına çok bağımlı olmayan yapı -Tedarik kaynaklarının yeterli olması
Zayıf Yönler	Zayıf Yönler
-Yeni tür ve çeşit üretimin yaygın olmaması -Tüm pazarlama dağıtım kanallarının kullanılmayışı -Ar-ge harcamalarının yaygın olmaması -Yenileşim süreçlerinde mevcutta değişiklikle yetinilmesi, yenilik performansının yetersizliği -Sektörde çoğunluk küçük ölçek firmaları -Sayıca çoğunluktaki firmaların üretim alanlarının göreceli olarak küçük olması -Yeterli ve vasat aralığında firma kaynak temeli	-Bitkisel ilaç temininde kısmen, ambalaj temininde yüksek düzeyde bölge dışına olan bağımlılık -Canlı üretim materyalinde yurtdışına olan kısmi bağımlılık -Kesme çiçek endüstrisi ile ilgili araştırma kuruluşları ve diğer firmalarla yetersiz işbirliği
DEVLET	ŞANS
Güçlü Yönler	Güçlü Yönler
-Expo 2016 için dolaylı devlet desteği -Ar-Ge, eğitim ve dağıtım çalışmalarına öncülük eden devlet kurumlarının varlığı	-Antalya'ya yakın yörelerdeki farklı iklim yapısı ile yıl boyunca üretim yapma imkânı
Zayıf Yönler	Zayıf Yönler
-Yerel düzeyde sağlanan kurumsal ve devlet desteklerinin yetersizliği -Mevcut üretim alanlarının imara açılarak değer kazanması nedeniyle üretim alanlarının başka yerlere kaydırılması tehdidi	-İklim koşullarına olan yüksek bağımlılık ve yetersiz teknoloji

Tablo'da kaynak temelli görüş ile performans bulgu ve yorumları araştırmacı tarafından Elmas'ın üçüncü belirleyicisi "Firma stratejisi, yapısı ve rekabet" ile birleştirilmiştir. Saha çalışmasında araştırmacı tarafından elde edilen bazı bulgular ise Elmas'ın "şans" belirleyicisinde yer almaktadır. Elmas Analiz Tablosunun sektörün son durumunu yansıtmaları bakımından faydalı bir çalışma olarak bundan sonraki süreçlerde yol

gösterici olması amaçlanmıştır. Sektörde daha iyisini yapmak ve başarmak için önce mevcut yapıdaki eksiklikler bilinmeli ve bunların nasıl giderileceği planlanmalı, gelecekteki fırsatları değerlendirmeye yönelik stratejik kararlar için uygun yol haritası oluşturulmalıdır. Bugüne kadar sektörel fırsatlar kendiliğinden oluşmuştur ve kısmen de olsa küresel düzeyde rekabet şansı yakalanmıştır. Bu rekabet üstünlüğünün daha üst düzeylerde gelişimi bundan sonraki süreçlerde uygulanacak güçlü bir stratejik planla sağlanabilecektir. Bu araştırmada teorilerin ışığında elde edilen veriler sektörel yapıyı güçlü ve zayıf yönleriyle tanımlamıştır. Bu sonuçlara dayanarak sektörle ilgili aşağıda belirtilen bazı öneriler geliştirilmiştir:

1. Sektördeki firmalar:

- Firma yöneticileri kaynak temelini güçlendiren yatırımlar yapmalıdırlar.
- Fuar ve organizasyon faaliyetlerinde aktif olarak yer almalıdırlar.
- İşgücünün eğitimine önem verilmeli ve vasıflı işgücü yetiştirilmelidir.
- Yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim ve araştırma çalışmalarına hız vermelidirler.
- Tüm pazarlama dağıtım kanallarını kullanarak daha aktif düzeyde pazarlama yapmalıdırlar.
- Düzenli olarak Ar-ge yapmalıdırlar.
- Eğitim ve araştırma faaliyetlerine önem vererek üniversite ve araştırma kurumları ile işbirliğine yönelmelidirler.
- Verimliliği ve kalite standartlarını yükselten üretim ve satış faaliyetlerine önem vermeli, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda ölçeklerini yükselten hacimlerde satışlar hedeflemelidirler.
- Üretim ve hasat kalitesini arttıran yeni üretim teknolojilerini benimsemeli ve kullanmalıdırlar.
- Yenilik faaliyetlerine hız veren süreçleri benimsemeli ve uygulamalıdırlar.
- Yeni satış pazarları araştırmalı ve yeni pazarlara girmeye yönelik hedefler ve stratejiler belirlemelidirler.

2. Üniversiteler ve araştırma kurumları:

- Sektörel eğitim çalışmalarında etkin olmalıdırlar. Hem firma çalışanları hem de firma yöneticilerine yönelik daha üst standartlara ulaşmayı sağlayacak eğitimler vermelidirler.
- Bilimsel düzeydeki araştırma faaliyetleri için sektörde yaygın işbirliği içinde olmalıdırlar.

- Bitki soyuna yönelik araştırmaları teşvik etmeli ve desteklenmelidirler, bu hususta özel sektör, kamu kuruluşları ve devlet ile işbirliği içinde olmalıdırlar.

3. Sivil toplum örgütleri (Ticaret ve Sanayi Odaları, İhracatçılar Birliği, Ticaret Borsası):

- Daha yoğun katılımların olduğu ulusal ve uluslararası fuar organizasyonları yapmalıdırlar.
- Organize üretim bölgelerinin kuruluşunu örgütlemelidirler.
- Ülke dahilinde uluslararası çiçek mezarlarının faaliyetine öncülük etmeli, buna yönelik altyapı çalışmasını başlatmalı, süs bitkilerinin yoğun olduğu yerlerde uluslararası mezarların yapılmasını sağlamalıdırlar
- Etkin ve düşük maliyette lojistik ve nakliyatın sağlanması için diğer kurumlar ve devlet ile işbirliği içinde olmalıdırlar.
- Yabancı ülkelerde rekabet gücünü arttıran rekabetçi navlun maliyetini sağlayan teşvikler için devlet ile işbirliği içinde olmalıdırlar.
- Kalite kontrolünü sağlayan teknik servislerin, araştırma laboratuvarlarının örgütlenmesini sağlamalıdırlar.
- Nakliyatı örgütleyici ve yabancı ülkelerde rekabet gücünü arttıran rekabetçi navlun maliyeti sağlayan teşviklerle nakliyatçıları desteklemelidirler.
- Üründe marka-patent (royalty hakları, çiçek mülki hakları) gibi uygulamaların yaygınlaşması konusunda üretici ve ihracatçıları bilinçlendiren eğitim ve yayınlar yapmalı, bu hakların uygulanmasını teşvik eden yasal düzenlemeler için devlet ile işbirliği yapmalıdırlar.

4. Kamu kuruluşları (İl Tarım Müdürlükleri, Belediyeler):

- Firmaların faaliyetlerini kolaylaştıran düzenlemeler yapmalıdırlar.

5. Sektörel devlet teşvikleri:

- Devlet yenilikçi yatırımları özendirir ve kaynak yaratan yasal düzenlemeler yapmalıdır. Bu hususta model ülke olan Hollanda'daki uygulamaya benzer uygulamalar geliştirilebilir (Bkz. S. 62-63)
- Sektörde uluslararası üretim ve kalite standartlarını zorunlu kılan kuralların uygulanmasını sağlamalıdır.
- Fuar organizasyonları devlet eliyle özendirilmelidir.
- Devlet sektörel araştırma kurumları ve üniversitelerle işbirliğini teşvik edici düzenlemeler yapmalıdır.

- Devlet işgücü potansiyelini değerlendiren İŞKUR'un daha aktif çalışması için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Devlet kooperatiflerin etkin olduğu uluslararası mezarların oluşumunu sağlayan yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Antalya'da kesme çiçek sektörünün oluşması ve gelişmesine yönelik başarılı çalışmalar mevcuttur. Alan yazın araştırmaları ve uygulamada Çukurova Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesinin sektörde yeni tür ve çeşitlerin geliştirilmesine yönelik İhracatçılar Birliği ile işbirlikçi çalışmaları bulunmaktadır, yaygın ve etkin değildir. Bu araştırmada geline son nokta değerlendirilmiştir. Porter'ın rekabet üstünlüğünde öne sürdüğü devletin yapıcı ve dolaylı rolü Expo 2016 faaliyetlerinde belirgindir.

Expo 2016 çalışmalarını başlatmak hususunda T.C. Hükümeti BIE' ye (Uluslararası Sergiler Bürosu) 2004 yılında üye olmuştur, Antalya Kesme Çiçek İhracatçıları Birliği, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 30.12.2008 tarihli onayı ile AIPH'ye (Uluslararası Bahçe Bitkileri Üreticileri Birliği) üyelik başvurusunda bulunmuş ve AIPH de bu başvuruyu kabul etmiştir. Devlet temel adımlarda üzerine düşeni yapmıştır, 2008 yılı itibarıyla EXPO 2016 Antalya Projesine yol haritası olması amacıyla Antalya Valiliği öncülüğünde, Antalya EXPO 2016 Yönergesi oluşturulmuş ve Yönerge kapsamında EXPO Meclisi ve EXPO İcra Kurulu çalışmalarına başlamıştır. Küresel kesme çiçek zincirindeki gelişmeler dikkatle takip edilerek şansın getirdiği fırsatlar değerlendirilmelidir. Bölgeye gelmesi muhtemel olan yabancı sermaye ile güçlenen, şiddetini arttıran rekabet ortamı talebin kalitesi, hacmi ve büyüklüğüne katkı sağlayacak bu da yenilik baskısını arttırarak, firmaları ayakta kalmak için işbirlikçi ve kurumsal bir yapıda birleşerek büyümeye, daha çeşitli ürünlerle, yeni pazarlara girmeye zorlayacaktır. Porter'a göre (2010, s. 230) rekabetçi sektörler ekonomide gelişigüzel yayılmazlar, genelde dikey (alıcı-satıcı) ya da yatay (genel müşteri, teknoloji, kanallar) ilişkilerle birbirlerine bağlanırlar. Rekabet üstünlüğündeki ilerleme Antalya kesme çiçek sektörünü ölçek ekonomisinde dikey ve yatay büyümelerle yaygınlaştıracaktır.

Expo 2016 fırsatı yabancı sermaye ile güçlenen kurumsal bir yapı, yeni üretim yöntemleri ve teknolojileri, bilgi ve öğrenme süreçlerinin bölgeye transferini hızlandırabilecek bir şanstır. Çokuluslu örgütlenmeyi teşvik eden bir devlet politikasının uygulandığı Türkiye'de her sektörde olduğu gibi süs bitkileri ve kesme çiçek sektörüne giren yabancı sermayenin seçkin gücü elverişli faktör koşullarının avantajını yenilik, teknoloji ile birleştirerek üretim ve satış koşullarına daha modern şartları getirebilecektir.

Her durumda Expo 2016 Elmas Modeli ve kaynak temelindeki olumsuz değerlendirmeleri iyileştirmede iyi bir alternatif olarak, Türk-yabancı ortaklıklar ile finansman olanakları artacak ve yenileşim hızlanarak daha üst derecelere çıkarabilecektir. Zaten güçlü olan Türk-Hollanda ilişkileri bu gelişmede katkı sağlayıcıdır. Fuar organizasyonunun sağladığı piyasa hareketliliği ile iç pazarın genişlemesi alternatif araştırma ve geliştirme gereksinimini arttırarak sınırsız yükselişi getiren rekabet üstünlüğüne öncülük edebilir. Böylece dışa açılımın gerektirdiği ve sektöre kendiliğinden giren eğitimli ve bilinçli yöneticilerin sayısı artacaktır.

Devletin sektördeki diğer yapıcı rolü 1961 yılında kurulan Yalova Atatürk Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü, bahçe bitkilerine yönelik sektöre destek sağlayıcı araştırma, eğitim ve yayım çalışmaları yapan, doğrudan Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'na bağlı kurumsal devlet örgütünde görülmektedir (www.yalovabahce.gov.tr). Enstitü özellikle 2006 yılından bu yana üniversiteler, özel sektör ve diğer araştırma enstitülerinin katılımıyla doğal bitkilerin kültüre alınması, yeni tür ve çeşitlerin süs bitkileri sektörüne kazandırılmasına yönelik Tubitak desteğiyle başarılı projeler gerçekleştirmektedir. Kurum doğal tür ve yeni çeşitlere karşı Avrupa pazarlarının duyduğu ilgiden hareketle Türk süs bitkileri ihracatının arttırılmasına yönelik sektörle uyumlu bir çalışma bilinci içindedir. Devletin yapıcı rolünün sektördeki firmalara yansması en önemli süreçtir.

Araştırma raporunun ikinci bölümünde küresel mal zincirinde rekabet üstünlüğünü başarmış ülke modellerindeki yapılar incelenmiş idi. Aşağıda yer alan Tablo 3.33 ile bu yapıların Elmas belirleyicilerine göre değerlendirmesi yapılmıştır. Rekabet üstünlüğünde Türk kesme çiçek ihracatçıları için model ülke olan Kenya, Hollanda, İsrail ve Kolombiya'nın Elmas belirleyicilerindeki güçlü ve zayıf yönlerini incelemek; sektörel gelişmeyi sağlayan kararların alınarak uygulanmasına ışık tutacaktır. Model ülkeler mevcut koşullarındaki dezavantajlarının üstesinden gelerek yol haritalarını oluşturmuş ve rekabet üstünlüğünü kazanmışlardır.

Tablo : Model Ülkelerin Elmas Belirleyicileri

MODEL ÜLKELERİN ELMAS'I	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
KENYA		
1.Faktör koşulları	-Bol ve ucuz işgücü -Uygun iklim şartları -Çiçek üretiminde Hollanda'dan sağlanan modern teknoloji, yenilikler	-Enformasyon ve teknolojiye yurtdışına bağımlılık -Araştırmaya dayanan bilgi üretiminin zayıflığı
2.Talep koşulları	-Avrupa pazarlarındaki en büyük satıcı -İngiliz süpermarketler zincirine doğrudan satış yeteneği	-Tüketici pazarlarına uzaklık -Diğer Güney Afrika ülkeleriyle zorlu rekabet -AB'ndeki imtiyazlı ticari uygulamaları kaybetme riski -İç talebin zayıflığı
3.Bağlantılı ve destekleyici sektörler	-Uluslar arası firmalar tarafından sağlanan gelişmiş yapı	-Yurtdışına bağımlılık
4. Firma stratejisi, yapısı ve rekabet	-Uluslararası pazarlara satılan ürünlerde rekabetçi çeşitlilik -Hollanda ile işbirlikçi yaklaşım ve ortaklıklar -Kitle üretim yapan büyük ölçekli çiftlikler -Sürekli büyüyen üretim yapısı -Uluslararası standart kurallar ve bitki lisans haklarının başarılı uygulamaları -Tüm dağıtım kanallarının etkin kullanımı	-Yenilikçi ürünlerde yurtdışına bağımlılık -İşlem maliyetlerinin Hollanda'ya kıyasla yüksek olması ve pazarları kaybetme riski
4. Devlet	-İstihdamı destekleyen politikalar -Yabancı yatırımcılara kolaylıklar	-Uyuşturucu üretim ve sevkiyatını önleme mücadelesi
HOLLANDA		
1.Faktör koşulları	-Eğitimli işgücü, -Ar-ge ve enformasyon sağlamadaki etkinlik, --Gelişmiş lojistik, nakliyat, haberleşme, finansman altyapısı ve örgütlenme -Güçlü doğalgaz kaynakları -Üretim bölgelerindeki güçlü su kanalları	-Olumsuz iklim şartları -Üretim arazilerinin kıt olması -Çevre kirliliği
2.Talep koşulları	-Avrupa pazarlarına yakın konum -Gelişmiş uluslararası mezatların varlığı -Güçlü yerel talebin rekabeti tetiklemesi	-Hollanda mezatlarına katılan tedarikçilerin azalması -İthal çiçek fiyatlarının daha düşük olması -Kesme çiçek üretim verimliliğindeki düşüşler -Uluslar arası toptan satıcıların mezatlara göre artan rekabet gücü -Doğal faktörlerini etkin olarak kullanan mukayeseli üstünlüğe sahip ülkelerin artan rekabet gücü
3.Bağlantılı ve destekleyici sektörler	-Yenilik ve enformasyon akışıyla sektörel gelişimi hızlandıran uluslararası güce sahip bölgesel tedarikçiler -Bağlantılı ve destekleyici endüstrilerde güçlü rekabetçi yapı ile uluslararası pazarlara hâkimiyet	-Üretimdeki düşüş nedeniyle ülke ekonomisinde küçülme
4.Firma stratejisi, yapısı ve rekabet	-Yenilik ve Ar-Ge faaliyetlerindeki üstünlük ve süreklilik -Sertifikalı üretim ile kalitenin kontrol altında tutulması -Ulus ötesi üretim çiftlikleri	-Çevre koruma kurallarının yüksek maliyeti -Sektörel yatırımların elverişli iklim koşulları, bol ve ucuz işgücü gibi mukayeseli üstünlüğe sahip olan ülkelere kayması
5.Devlet	-Yenilik ve büyümeyi teşvik edici yasal düzenlemeler -Kamu ve özel sektörün güçlü işbirliği	-Diğer ülke uygulamalarının müsamahakâr yapısından dolayı çevreci yasal standartların uygulamasında yetersiz kalmak

İSRAİL		
1.Faktör koşulları	- Eğitimli işgücü -Ar-Ge'ye dayanan enformasyon üretmede sağlanan başarı, -Gelişmiş lojistik, nakliyat, haberleşme, finansman altyapısı ve örgütlenme	-Ülke yüzölçümünden kaynaklanan dar üretim arazileri -İklim koşullarının göreceli elverişsizliği -Düşük nüfus hacminden kaynaklanan işgücü kıtlığı
2.Talep koşulları	-Çağdaş ve talepkar alıcıların varlığı ve yeniliğe yönelten baskıları -Gelişmekte olan ülkelerde teknoloji ve Ar-Ge'ye olan ihtiyaç ile güç kazanan yapı	-İç talep hacminin küçüklüğünden dolayı eksik rekabet
3.Bağlantılı ve destekleyici sektörler	-Güçlü işbirliği -Ülkeden yönetilen ulus ötesi yatırımlar ve bu yatırımlara Ar-Ge ve eğitim desteği	-Büyüme şartlarının yurtdışındaki yatırımlarda yoğunlaşması nedeniyle bağlantılı sektörlerin yurtdışına bağımlı yapısı
4.Firma stratejisi, yapısı ve rekabet	-Uluslararası teknoloji ve Ar-Ge gücü -Çiçek çeşitliliğinde süreklilik -Uluslararası girişimcilik gücü -İlaçsız ve gübresiz doğal yöntemlere dayanan bilimsel üretim çalışmaları -Dünyadaki ekonomik dalgalanmalardan istifade etme	-İç rekabetteki zayıf yapı -Dağıtım kanallarının Hollanda'ya kıyasla göreceli zayıflığından kaynaklanan zayıf pazar yapısı
5.Devlet	-Ar-Ge ve eğitime doğrudan destek -Tarımı geliştirmeye yönelik doğrudan devlet yatırımları	-Filistin ile devam eden mücadele -Ortadoğu'daki problemlili siyasi yapı
KOLOMBİYA		
1.Faktör koşulları	-Bol, ucuz ve eğitimli işgücü -Üstün iklim koşullarından dolayı düşük ve karlı yatırım maliyeti -Gelişmiş lojistik, nakliyat, haberleşme, finansman altyapısı	-Meksika, Kosta, Rika ve Ekvator gibi ülkelerdeki daha elverişli iklim koşullarına dayalı göreceli üstünlük
2.Talep koşulları	-ABD pazarına coğrafi yakınlık -Satış ve pazarlamada ABD şirketleri ile güçlü ortaklıklar	-Damping uygulamaları nedeniyle Amerikan pazarlarının baskısı -Diğer Latin Amerika ülkelerinin artan rekabeti -ABD hükümetinin zorlayıcı vergileri
3.Bağlantılı ve destekleyici sektörler	-Kümelenme ile büyüme -Teknolojide ve işbirliğinde bilinçli uygulamalar	-Dışa bağımlı teknoloji
4.Firma stratejisi, yapısı ve rekabet	-Yatırım maliyetlerinin düşüklüğü -Karanfilde dünya standardını temsil etmek -İhrac pazarlarına dağıtımda güçlü örgütlenme -Porter'ın başarılı rekabet projesi	-Üretim maliyetlerinin yıllar itibarıyla göreceli artışı -Yıllar itibarıyla ihracattaki düşüşler -Teşviklerin ölçüğe bağlanarak azalması
5.Devlet	-İşbirliğini teşvik eden yasalar -Üretim ve yatırımı doğrudan teşvik eden yasaların varlığı -Eğitimi destekleyen düzenlemeler -Avantajlı döviz kuru	-Uyuşturucu üretim ve sevkiyatını önlemede yetersizlik

Model Ülkelerin Elmas Belirleyicileri Tablo'sunda görüldüğü üzere Kenya, Kolombiya gibi gelişmekte olan ülkeler elverişli iklim ve bol işgücü gibi mukayeseli üstünlüklerini ithal ettikleri teknoloji ve Ar-Ge çalışmaları ile uzmanlaştırmayı başarmış ve küresel mal zincirinde önde gelen ülkelere olmuşlardır. Hollanda faktör dezavantajlarının üstesinden gelen, dağıtım kanallarını yapılandıran, düzenli Ar-Ge ve yenileşim merkezi olmak sıfatı ile dünya pazarı olmayı başarmış bir ülkedir. İsrail rekabet

üstünlüğünü bilimsel çalışmalar, Ar-Ge, yenileşim, uluslararası eğitim ve girişimci çalışmalar temeliyle sağlamıştır.

Bu çalışmada kesme çiçek sektörünü ilgilendiren tüm rekabet teorilerinden bahsedilmiştir. Bu teoriler kesme çiçek endüstrisindeki uygulamaları açıklamaktadırlar. Bu çalışmanın sektöre yönelik tanımlayıcı teorileri tanıtarak Antalya kesme çiçek ihracatçılarını en uygun teorilerin ışığında analiz etmesi, model ülkelerin gücünü tanımlaması bundan sonraki araştırma ve çalışmalara da ışık tutacak, aynı zamanda sektör için yol gösterici olacaktır.

Antalya kesme çiçek sektörünün rekabet yapısını alan yazın teorileri ile açıklayan bu çalışmanın sektörün küresel mal zincirindeki yeri ve konumunu, güçlü ve zayıf yönlerini tanımasına imkân sağlamak hususunda da katkı sağlaması beklenmektedir. Sektörel zayıflıkların tanımlanması, bu zayıflıkların üstesinden gelecek stratejilerin başlangıç noktası olarak, gelecekteki tehditleri ortadan kaldıracak rekabet gücünün oluşmasına yardım eder. Fırsatların tanımlanarak gözetlenmesi ise küresel rekabet gücünü arttırır. Çünkü tanımlanmış bir yapı, eksikliklerinin ve gelecekteki tehditlerin farkında olur, elindeki güçleri ve fırsatları algılayarak eylem planını belirler ve geleceğini güçlü yapı taşları ile inşa edebilir.

KAYNAKÇA

- Aktouf O., Chenou M., Holford, D., “The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework”, *Problems & Perspectives in Management*, No 4, 2005, 181-200
- Bariş M.E., Uslu A., “Cut flower Production and Marketing in Turkey”, *African Journal of Agricultural Research*, Vol. 4, No. 9, Eylül 2009, 765-771
- Bartlett C.A. ve Ghoshal S., “Transnational Management; Grensoverschrijdend Management”, *Academic Service*, Schoonhoven, 1992
- Barney J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, 99-120
- Batt P.J., “Strategic Lessons to Emerge from an Analysis of Selected Flower Export Nations”, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing by The Haworth Press*, Vol.11, No.3, 2001, 41-54
- Berkum, S. van and H. van Meijl, “The Application of Trade and Growth Theories to Agriculture: a Survey”, *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 44, No. 4, 2000, 505-542
- Carlton D.W. ve Perloff J. M., “Modern Industrial Organization. Addison-Wesley”, Reading, Massachusetts, 1999
- Collinson C., “The Business Cost of Ethical Supply Chain Management: Kenya Flower Industry case”, National Resources Institute (NRI) Rapor No. 2607, Kent, 2001
- Congdon, T., “Autumn books . . . should be made of sterner stuff: The Competitive Advantage of Nations”, *Spectator*, 265, 8463, 1990, 41-42
- Çiçek Vizyon Dergisi, Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, İstanbul, Mayıs-Haziran 2012, No. 57
- Davies H., Ellis P., “Porter’s competitive advantage of Nations: Time for the final judgement”, *The Hong Kong Polytechnic University Journal of Management Studies*, Vol.37, No.8, (Aralık, 2000), 1189-1213

Demiryürek K., “Antalya Bölgesindeki Mesleki Eğitim ve Yayım Hizmetlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Çalışması”, *FAO Türkiye Temsilciliği MGD Achievement Fund-İşkur BM Ortak Programı*, Antalya, Haziran 2011

Eickelpasch A., Lejpras A., Stephan A., “Locational and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter’s Diamond Model at the Firm Level”, *Berlin, JIBS Working Papers*, No. 6, 2010

Eniş, A., “Enerji Politikaları ile Yerli, Yeni ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları”, TMMOB Türkiye IV. Enerji Sempozyumu Bildirileri, Ankara, 2003

Feldman R. A., Mehra R., “Auctions: Theory and Applications”, *International Monetary Fund Staff Papers*, Vol. 40, No. 3, 1993, 485-511

Ferreira J.J., Azevedo S.G., Ortiz R.F., “Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth”, *International Business Administration*, Vol.11, No.1, 17 Kasım 2010, 95-116

Gereffi, G, Humphrey J. and Sturgeon T., “The Governance of Global Value Chains. Forthcoming”, *Review of international Political Economy*, Kasım 2003

Grant, R.M., “Porter's Competitive Advantage of Nations: an assessment” *Strategic Management Journal*, No. 12, 1991, 535-548

Haccou S., Alkemade F., “An analysis of the innovative performance of the Dutch Greenhouse Horticultural Sector”, *Utrecht University Faculty of Geosciences-Science & Innovation Management*, Utrecht, Final Thesis, Ekim 2010

Hobbs J.E., “A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management”, *Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 2, 1996a, 15-27

Hobbs J.E., “Transaction Costs and Slaughter Cattle Procurement: Processors’ Selection of Supply Channels”, *Agribusiness*, Vol. 12, No. 6, 1996b, 509-603

Hobbs J. E., “A Transaction Cost Analysis of Quality, Traceability and Animal Welfare”, *UK Beef Retailing British Food Journal*, Vol. 98, No. 6, 1996c, 16-26

Hobbs J.E. and Y.M. Young, "Closer Vertical Co-ordination in Agrifood Supply Chains: a Conceptual Framework and Some Preliminary Evidence", *Supply Chain Management*, Vol. 5, No. 3, 2000, 131-142.

Hoskisson R.E., Robert E., Michael A. H., William P. W., Daphne Y., "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 1999, 417-456

Ireland R.D. , Hoskisson R.E., Hitt, M.A., "The Management of Strategy, Concepts", *South-Western College Publishing*, Ohio, 2009

Ikiara, G.K., Ikiara M. M. ve Odhiambo W., "The impact of the European (EU) on Poor and Marginalized People: The case of Kenya's Horticulture and fisheries sectors", 2003 <http://www.acp-eu-trade.org/documents/Kenya%20research%2025%20June%20final.pdf>. Retrieved: 7-1-2005

International Statistics Flowers and Plants 2011, *International Association of Horticultural Producers-AIPH*, 2012, Hollanda

International Statistics Flowers and Plants 2010, *International Association of Horticultural Producers-AIPH*, 2011, Hollanda

Jaffee, S. From challenge to opportunity. Transforming Kenya's fresh vegetable trade in the context of emerging food safety and other standards in Europe. Washington, *The International Bank for Reconstruction and Development*, 2003

Kacira M., Sase S., Kacira Ö., Okushima L., Ishii M., Kowata H., Moriyama H., "Status of Greenhouse Production in Turkey: Focusing on Vegetable and Floriculture Production", *J. Agric Meteorol*, Vol. 60, No. 2, 2004, 115-122

Kambil, A. ve van Heck E., "Reengineering the Dutch Flower Auctions: A framework for analysing exchange organizations", *Information System Research*, Vol. 9, No 1, Mart 1998

Kendirli B., Çakmak B., "Economics of Cut Flower in Greenhouses: Case Study from Turkey", *Medwell Journals Agricultural Journal*, Vol. 2, No. 4, 2007, 499-502

Keskin B., “Türkiye’nin Uluslararası Rekabet Gücü ve Doğrudan Yabancı Sermaye Açısından Değerlendirilmesi”, *T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, Adana, Yüksek Lisans Tezi*, 2011

Ketels C.H.M. ve Memedovic O. 2008, "From Clusters to Cluster-Based Economic Development", *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 1, No. 3, 2008, 375-392

Keyder Ç., Yenil Z., “Agrarian Change under Globalization: Markets and Insecurity in Turkish Agriculture”, *Journal of Agrarian Change*, Vol. 11, No. 1, Ocak 2011, 60–86

Krugman P., “Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade”, *American Economic Review*, No. 70, 1980, 950-959

Krugman P., (1990), “*Strategic Trade Policy and the New International Economics*”, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990

Lee H. G., Clark T.H., Market Process Reengineering Through Electronic Market Systems: Opportunities and Challenges”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 3, 1997, 113-136

Lejpras A., “Essays on the Determinants of Firm Innovativeness, Performance and Internationalization”, *Stiftung Europa Universtat Viadrina*, Frankfurt, Doktora Tezi, 2009

Lorentzen A., “Knowledge Networks in Local and Global Space”, *Entrepreneurship and Regional Development*”, 20 Kasım 2008, 533–545

Lumpkin G. T. ve Dess G. G., “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, 135-172

Malerba F., “Sectoral Systems of Innovation and Production”, *Research Policy*, No. 31, 2002, 247-264

Meier V., “Cut-Flower Production in Colombia – a Major Development Success Story for Women?”, *Environment and Planning A*, Vol.31, No. 2, 1999, 273-289

Mertoğlu O., Şimşek S., Yesin O., “The Importance of Existing Geothermal Applications and Geothermal Projections in Turkey”, *Congress of World Energy Council, Konferans Notları*, Buenos Aires, 2001

Miller D., “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol. 29, No. 7, 1983, 770-791

Miller D. ve Shamsie J., “The Resources-Based View of The firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, 1996, 519-543

Muhammad A., Amponsah A.A., Dennis J.H., “The Impact of Preferential Trade Arrangements on EU Imports from developing countries: The Case of Fresh Cut Flowers”, *Economic Perspectives and Policy*, Vol.32, No.2, 2010, 254–274

Ormanidhi O., Siringa O., “Porter's Model of Generic Competitive Strategies”, *article draws on the thesis Philosophy from Staffordshire University, Business Economics*, Temmuz 2008, 55-64

Öz Ö., Çalışkan K., “An Alternative Market Organization: The Case of Cut Flower Exchange in Turkey”, *METU Studies in Development*, Vol. 37, Ağustos 2010, 153-170

Özgen E., “Porter’s Diamond Model and Opportunity Recognition: A Cognitive Perspective”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 17, No. 2, 2011, 61-76

Parker P.M., “The 2011 Import and Export Market for Prepared Cut Flowers and Flower Buds Suitable for Bouquets or Ornamental Use in Turkey”, *Icon Group Ltd., ABD*, 2011

Porter M.E., *Türkiye'nin Rekabet Avantajı Projesi* (CAT- Competitive Advantage of Turkey), www.competitiveturkey.org, 11.09.2011

Porter M.E., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Newyork, Free Press, 1980

Porter, M.E., “Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance”, Newyork, The Free Press, 1985

Porter, M.E., "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business review*, vol.76, no.6, 1998, 77-90

- Porter M.E., “The Competitive Advantage of Nations (CAN)”, *PALGRAVE (Macmillan Press Ltd)*, Newyork, 1990
- Porter M.E., “The Economic Performance of Regions”, *Regional Studies*, No. 37, 2003, 549-578
- Porter M.E., “Colombian Competitiveness: Moving to the Next Level”, *Expogestion, Bogotá*, Kolombiya, 14 Eylül 2007
- Porter M.E., “Rekabet Üzerine”, Optimist Yayınları, İstanbul, Ekim 2010
- Rindfleisch A., Heide J.B., “Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications” *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4, 1997, 30-54
- Rosenfeld S.A., “Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development”, *European Planning Studies*, Vol. 5, No. 1, 1997, 3
- Sarıdoğan E., “Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler”, *İstanbul Ticaret Odası-Akademik Yayınlar*, İstanbul, 2010
- Sarvan E. F. D., Özdemir E. D., Köksal C. D., Başer G., Almaz F., Kamay M., “Türkiye’de Yat Yapım Kümelerinin Bilgi Paylaşım Ağları, Entelektüel Sermaye ve Kurumsal Çevrelerinin Yenilikçilik ve Performans Etkileri Açısından Karşılaştırmalı Analizi” Tubitak proje No., 110K357, Haziran, 2012
- Sieber S.D., “ The Integration of Fieldwork and Survey Methods”, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, 1973, 1335-1359
- Stewart A., “Flower Power”, *Foreign Policy Magazin Dergisi*, 11.06.2007, 45-52
- Taşçioğlu Y., Sayın C., “Türkiye’de Kesme Çiçek Üretim ve İhracat Yapısı”, *Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, Cilt. 18, No. 3, 2005, 343-354
- Tavoletti E., Velde R., “Cutting Porter’s Last Diamond: Competitive and Comparative (Dis)advantages in the Dutch Flower Cluster”, *Entrepreneurship and International Management*, Working Paper (No.10), 10 Temmuz 2008
- Thoen R., Jaffee S., Dolan C., Waithaka L., “Equatorial Rose: The Kenyan - European

Cut Flower Supply Chain”., *Working Papers*, Kenya, 22 Eylül 2004

Titiz S., “Modern Commercial Growing Greenhouse” *ANSIAD*, Antalya, 2004

Todorova G., Ilieva Y., “Key Motivational Factors to Locate within an Industry Cluster: The Case of the Dutch Flower Cluster”, *Aarhus University Aarhus School of Business, Aarhus, Master Thesis*, Mart 2011

Van den Berg G.J., Van Ours J. C., Pradhan P.M., “The Declining Price Anormally in Dutch Rose Auctions, *The American Economic Review*, Vol. 91, No. 4, 2001, 1055-1062

Varis, M. ve H. Littunen, “Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SME’s”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.13, No.2, 2010, 128-154.

Venkatraman N., “Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement”, *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989, 942-962.

Vladislav V., ”Why are Cooperatives Important in Agriculture? An Organizational Economics Perspective”, *Journal of Institutional Economics*, Vol. 3, No. 1, 2007, 55-69

Warr P.G., “Comparative and competitive advantage”, *Asia-Pacific Economic Literature*, Vol.8, No.2, 1994, 1-14

Wijnands J., Sustainable International Networks in the Flower Industry (Bridging Empirical Findings and Theoretical Approaches), ISHS, Leuven, 2005

Wijnands J.H.M., Bijman J., Huirne R.B.M., “ Impact of institutions on the performance of the flower industry in developing countries”, *Business Economics and Agricultural Economics Research Institute (LEI), Management Studies Group, Wageningen University and Research Centre*, 2007

Wijnands J.H.M., Lans K., Hobbs J.E., “International Flower Networks: Transparency and Risks in Marketing Channel Choice”, *Seminer: Trust and Risk in Business Networks, Bonn*, Working Paper, (8-10 Şubat 2006)

İnternet Kaynakları:

www.susbitkileri.org., 15.03.2012

www.dunya.com/haber., 12.04.2012

www.haber3.com., 15.06.2012

www.atso.org.tr., 30.06.2012

www.dekkerchrysanten.nl., 18.10.2010

www.fides.nl., 18.10.2011

www.econturk.org/dtml.htm., 19.10.2011

www.worldbank.org/wbiep/Trade., 20.10.2011

www.clusterobservatory.eu/index.html European Cluster Observatory., 28.10.2010

www.yalovabahce.gov.tr., 12.09.2012

EK 1- Anket Formu

Sayın Yetkili,

Ekli anket formu Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı'nda yürütülmekte olan "Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının küresel rekabet gücünün Porter'ın elmas modeli ve kaynak temelli yaklaşım açısından incelenmesi" konulu veri toplama aracı olarak düzenlenmiştir.

Sözkonusu bilimsel çalışma ile yapılan anket, sektörel anlamda Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının rekabet koşullarını değerlendirmeye yöneliktir. Soruların tümünün eksiksiz yanıtlanması çalışmanın doğru sonuçlanması için önemlidir.

Firmanızla ilgili bilgilerin gizlilik esasına uygun ve istatistiki olarak değerlendirileceğini belirtir nazik katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

Nurcan Akbaş
Akdeniz Üniversitesi S.B.E
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Firmanızın kuruluş yılı:.....

2. Firmanızın mülkiyet yapısı:

() Türk yatırımcı () Yabancı-Türk Ortak Girişimi () Yabancı Yatırımcı

3. Firmanızın hukuki biçimi

() Şahıs işletmesi () Limited Şirket () Anonim Şirket () Diğer
() Adi Ortaklık () Kollektif () Komandit

4. Firmanız aşağıdaki alanlardan hangilerinde aktif olarak yer almaktadır?

() Kesme çiçek üretimi () Kesme çiçek yurtiçi satış () Kesme çiçek ihracat
() Diğer sebze üretimi () Diğer (açıklayınız:.....)

5. Firmanız aşağıdaki süs bitkileri ürünlerinden hangilerinin üretimini yapmaktadır:

() Karanfil () Gerbera () Gül () Krizantem
() Orkide () Glayöl () Diğer taze çiçekler
() Fideler ve fidanlık materyalleri () Yosun ve Ağaç gövdeleri
() Diğer (açıklayınız):

6. Firmanızın üretime ayrılmış olan alan (m2) toplamı:

Kesme çiçek üretimine ayrılmış sera alanları (m2) :
Diğer üretime ayrılmış sera alanları (m2) :
İdari birimlere ayrılmış kapalı alanlar (m2) :
İşleme ve paketlemeye ayrılmış alan (m2) :

7. Firmanızda çalışan personel sayısı

Kadrolu toplam personel: Kadrolu idari personel:
Kadrolu üretim personeli: Kadrolu ziraat mühendisi: Mevsimlik işçi:

8. Seralarda iklimlendirme (ısıtma ve soğutma) için kullanmış olduğunuz enerji kaynaklarını belirtiniz:

() Elektrik () Kömür () Mazot () Doğal havalandırma () Odun
() Diğer (belirtiniz)

9. Firmanız son iki yıl içinde yeni çiçek tür ve çeşitleri için üretim çalışması yaptı mı?
 () Hayır, yapılmadı () Hazırlıkları başlatıldı () Evet, sonuç alındı

10. 2011'deki cironuzun bir önceki yıla kıyasla büyüme oranı nedir? % :

11. Firmanızın 2011 yılı toplam satışı:

12. Firmanızın 2011 yılı yurtiçi satışı:

13. Firmanızın 2011 yılı yurtdışı satışı:

14. 2010/2011'de AR-GE harcamalarının toplam satışlarınıza oranı %:

15. Yurtiçi satışlarınızda aşağıdaki dağıtım kanallarının ağırlığını (%) olarak belirtiniz.

Kooperatif mezatları: % Perakendeciler: %
 Yurtiçi toptancılar: % Diğerleri (belirtiniz): %

16. Yurtdışı satışlarınızda aşağıdaki dağıtım kanallarının ağırlığını (%) olarak belirtiniz.

Mezatlar: % Doğrudan süpermarketler: %
 Doğrudan toptancılar: % Diğerleri (belirtiniz): %

17. Firmanızın temel girdilerini temin eden tedarikçilerin konumunu aşağıdaki tablo üzerinde X ile işaretleyiniz:

Tedarik Kaynağı	Antalya içi	Yurtiçi/Antalya dışı	Yurt dışı
Temel Girdiler			
Sera malzemesi			
Canlı üretim materyali (fide-fidan-yumru-soğan)			
Bitkisel ilaç			
Ambalaj			

18. Firmanızın aşağıdaki temel girdilerini sağladığı tedarik kaynaklarının önem derecesi ve yeterlilik düzeyini (yeterli çeşitte ürüne sahip, kolay erişilebilir, hizmet verebilir olma) aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz	Önemsiz	Önemli ve çok yetersiz	Önemli ve yetersiz	Önemli ve vasat yeterlilikte	Önemli ve yeterli	Önemli ve çok yeterli
Sera Malzemeleri						
Canlı üretim materyali (fide-fidan-yumru-soğan vs)						
Bitkisel ilaçlar						
Ambalaj malzemeleri						

19. Aşağıdaki listede belirtilen kaynakların firmanız açısından önem derecesini ve bu kaynaklara ne ölçüde sahip olduğunuzu aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz	Önemsiz	Önemli ve çok yetersiz	Önemli ve yetersiz	Önemli ve vasat yeterlilikte	Önemli ve yeterli	Önemli ve çok yeterli
Vasıflı üretim personeli						
Vasıflı pazarlama ve satış personeli						
Sera tesisleri						
İşleme ve paketlenme tesisleri						
İdari birim tesisleri						
Seraların enerji sistemi						

20. Firmanızın faaliyet gösterdiği yerel/bölgesel koşulları dikkate alarak aşağıdaki çevre faktörlerinin firmanız açısından önem ve yeterlilik derecesini aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz	Önemsiz	Önemli ve çok yetersiz	Önemli ve yetersiz	Önemli ve vasat yeterlilikte	Önemli ve yeterli	Önemli ve çok yeterli
Vasıflı işgücünü tedarik kaynakları						
İşgücünün eğitimi için imkanlar (kurs vb)						
Yurtiçi nakliyat bağlantıları						
Yurtdışı nakliyat bağlantıları						
Gümrük kontrol işlemleri						
Lojistik hizmetler						
Haberleşme sistemleri ve bilgi iletişim ağı						
Bankacılık ve kambiyo hizmetleri						
Yerel finans kurumlarının desteği						
Ulusal ve uluslararası fuar organizasyonlarının desteği						
Üniversitelerle yakın işbirliği						
Seracılık ve kesme çiçek alanında araştırma kurumları						

21. Firmanıza yerel düzeyde sağlanan kurumsal ve/veya devlet desteklerinin önem derecesini ve yeterlilik düzeyini aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz	Önemsiz	Önemli ve çok yetersiz	Önemli ve yetersiz	Önemli ve vasat yeterlilikte	Önemli ve yeterli	Önemli ve çok yeterli
İşçi bulma kurumlarının hizmeti (örneğin: İŞKUR)						
Sivil Toplum Örgütlerinin Desteği (Ticaret ve Sanayi Odaları, İhracatçılar Birliği, Ticaret Borsası)						
Kamu kurumlarının Desteği(İl Tarım Müdürlüğü, Belediye v.b.)						
Sektörel devlet teşvikleri						
Diğer (belirtiniz)						

22. Firmanızın aşağıdaki konularda kesme çiçek endüstrisi ile ilgili araştırma kuruluşları ve diğer firmalarla işbirliğinin firmanız açısından önem derecesini ve yeterlilik düzeyini aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz:	Önemsiz	Önemli ve çok yetersiz	Önemli ve yetersiz	Önemli ve vasat yeterlilikte	Önemli ve yeterli	Önemli ve çok yeterli
Bilimsel bilgi amaçlı temel araştırmada işbirliği						
Ürün geliştirmede işbirliği						
Süreç geliştirmede işbirliği						
Teçhizat kullanımında işbirliği						
Satışlarda işbirliği						

23. Aşağıda belirtilen kesme çiçek pazarlarının toplam satışlarınız içindeki oranını aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz.	Hiç yok	%0-20	%21-40	%41-60	%61-80	%81-100
ANTALYA İÇİ						
YURTIÇİ						
TÜRKMENİSTAN						
HOLLANDA						
IRAK						
İNGİLTERE						
ALMANYA						
AZERBAYCAN						
UKRAYNA						
RUSYA						
ROMANYA						
GÜRCİSTAN						
DİĞERLERİ						

24. Aşağıdaki faktörleri firmanızın yurtdışı rekabetçiliği açısından ne kadar önemli gördüğünüzü aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz	Çok önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok önemli
Müşterilere coğrafi yakınlık					
Yerel talebin büyüklüğü					
Yurtiçi pazarın standartları yükseltme baskısı					
Yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı					
Yerel rakiplerinizin sayısı ve ölçeği					
Firmanızın yenilikçi ürünleri geliştirme performansı					
Yerli rakiplerinizin üstün kaynak ve yetenekleri					

25.Firmanızın son iki yılda gerçekleştirdiği performanstan tatmin derecenizi aşağıdaki ölçek üzerinde değerlendiriniz:	Tatminkâr değil	Az tatminkâr	Orta	Tatminkâr	Çok tatminkâr
Satışların artış oranı					
Kar marjı					
Toplam satış gelirleri					
Firmanın imajı					
Müşteri memnuniyeti					
Genel olarak firma performansı					

26. Firmanızın bir üst düzey yöneticisi olarak son iki yıl içinde aşağıda tanımlanan yeniliklerin firmanızda ne kapsamda gerçekleştirildiğini ölçek üzerinde değerlendiriniz	Herhangi bir değişiklik yapılmadı	Küçük değişiklikler yapıldı	Mevcut üzerinde değişiklik yapıldı	Köklü iyileştirme veya değişiklik yapıldı	Tamamen yeni
Ürün Yeniliği (Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş/geliştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır.)					
Süreç Yeniliği (Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu, teknikte, teçhizat ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içermektedir.)					
Pazarlama Yeniliği (Ürünün tasarımı, konumlandırılması, tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.)					
Organizasyon Yeniliği (Firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir yöntemin uygulanmasıdır.)					

Yaşınız:.....

Eğitim durumunuz:

()İlköğretim ()Lise ()Teknik Lise ()Yüksek Okul ()Üniversite
()Yüksek Lisans ()Doktora

En son diploma almış olduğunuz okul ve bölüm:.....

Çiçek sektöründeki toplam çalışma süreniz:.....

Firmanızdaki toplam çalışma süreniz:.....

Bulduğunuz sektörde bölge içi başka firmalarla çalıştınız mı? ()Evet ()Hayır

Bulduğunuz sektörde bölge dışı başka firmalarla çalıştınız mı? ()Evet ()Hayır

Firmadaki pozisyonunuz:.....

Katılıminız için teşekkür ederiz

EK 2- Örneklem Firmaları Listesi

- ADA TARIM TURİZM SAN. VE TİCARET LTD. ŞTİ.
- AEK ÇİÇEKÇİLİK TARIM TAŞIMACILIK TURİZM SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ
- AKGÜL TARIM ÜRÜNLERİ TURİZM SAN. VE TIC. LTD.ŞTİ.
- ALİM YILMAZ TARIM ÇİÇEKÇİLİK TAŞ. İNŞ. GIDA TUR. TİC. SAN. LTD.ŞTİ
- ANTALYA TARIM ÜRETİM DANIŞMANLIK VE PAZARLAMA A.Ş.
- ASPENDOS TARIM ÇİÇEKÇİLİK LTD AYŞE KAYAALTI
- AYER TARIM SANAYI VE TIC. A.Ş.
- BERFIN TARIM TURİZM TAŞ. İNŞAAT İTH. VE İHR. TİC.SAN. LTD.ŞTİ
- BİLEŞİK TARIM TAŞIMA TURİZM TİC.PAZ. SAN. İTH. İHR. LTD.ŞTİ.
- BULGAN TARIM TICARET SANAYI İTHALAT İHRACAT LTD.ŞTİ
- ÇİÇEKÇİLER BİRLİĞİ DIŞ TİC. A.Ş
- DMC-FLORA LTD AHMET DUMANCI
- ERKUT TARIM İNŞ. NAK. TUR. TİC. SAN. İTH. VE İHR. LTD.ŞTİ
- FANIZAN TAR. ÜRÜNLERİ ÇİÇEK NAK. İNŞ TUR. TAŞ. LTD.ŞTİ.
- FLASH TARIM ÜRÜNLERİ LTD.ŞTİ.
- FLEUR ANTALYA SÜS BITKİSİ ÜRETİM VE PAZARLAMA A.Ş.
- FLORA ÇİÇEKÇİLİK-MEHMET AYDOĞMUŞ
- GÜNDEŞ ÇİÇEKÇİLİK TAR. NAK. TUR. GID. İTH. İHR. PAZ. SAN. VE TIC. LTD ŞTİ.-GÜNDEŞ TARIM ÜRÜNLERİ İHR. İTH. TUR SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ
- KAÇKAR TARIM TURİZM TIC. İTH. İHR. SAN. LTD. ŞTİ.
- KALENDER ZIRAİ VE SAN. MADDELERİ PAZARLAMA LTD.ŞTİ.
- KARGER TARIM ÇİÇEKÇİLİK GIDA İNŞ. LTD. ŞTİ.
- KURBAN TARIM- MUZAFFER KURBAN
- METAR TARIM TAŞIMACILIK TURZM. SAN. VE DIŞ TİC. LTD.ŞTİ.
- METRO TARIM-DURSUN ALİ KURBAN
- NEVA TARIM ÇİÇEK. TURİZM TİC. SAN. LTD. ŞTİ.
- NOYA TARIM SANAYI TİCARET LTD.ŞTİ.
- PATARA TARIM ÇİÇEK ÜR. PAZ. İTH. İHR. TUR. VE TİC.LTD. ŞTİ
- SET TARIM İTH. İHR. SAN. VE TIC. LTD.ŞTİ.

- SPRINGFIELD TAR. ÜRÜNLERİ TURİZM TİC.VE SAN. LTD.ŞTİ.
- TAN TARIM ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.
- TEMPO TARIM MOB. TEKS. MAD.OTO. GID. İNŞ. TAAH. VE TİC. SAN. LTD.ŞTİ
- TUR STAR TARIM ÜRÜNLERİ TURİZM İNŞ. TIC. SAN. LTD. ŞTİ.
- ÜN ÇİÇEKÇİLİK TARIM İNŞ. NAK. TUR. TİC.SAN. İTH. İHR. LTD.ŞTİ.
- UMAR TARIM TİCARET SANAYİ NAK. İTHALAT İHRACAT LTD.ŞTİ.
- VİZYON TARIM TUR. TİC. SAN. NAK. İTH. İHR. LTD. ŞTİ

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Nurcan AKBAŞ
 Doğum Tarihi ve Yeri : 03/04/1961- Tarsus/MERSİN
 Medeni Durumu : Bekâr

Eğitim Durumu :

Mezun Olduğu Lise : Mersin Ticaret Lisesi
 Lisans Diploması : Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
 İşletme Bölümü
 Yüksek Lisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana
 Bilim Dalı
 Tez Konusu : Antalya Kesme Çiçek İhracatçılarının Küresel Rekabet
 Gücünün Porter'ın Elmas Modeli ve Kaynak Temelli
 Yaklaşım ile Araştırılması
 Yabancı Dil/Diller : İngilizce

İş Denevimi :

1982-1983 Erenler Uluslararası Taşımacılık ve Dış Ticaret AŞ
 Görev:Dış Ticaret ve Muhasebe
 1983-1990 Interbank Uluslararası Endüstri ve Dış Ticaret Bankası
 Görev: Asistan
 1990-1992 Egebank, Görev: Şef
 1993-1993 Töbank Türkiye Öğretmenler Bankası, Görev: Şef
 1993-2009 Halkbank, Görev: Şef (1993), Amir (1994), Müdür
 Yardımcısı (1997), Müdür (2001-2009)

Katıldığı Kurs ve Seminerler:

Interbank Temel Bankacılık Kursları
 Interbank Yoğun İngilizce Semineri
 Dış Ticaret Uygulamalarına Yönelik Çeşitli Kurs ve Seminerler

Egebank Dış Ticaret Eğitimleri

West Deutsche Landesbank-Halkbank seminerleri

Citibank-Halkbank Seminerleri

Bankers Trust-Halkbank Seminerleri

Halkbank Dış Ticaret Eğitim ve Seminerleri

Halkbank Yeniden Yapılandırma Dönemi Eğitim ve Seminerleri

E-Mail : nurcanakbas07@hotmail.com