

Yayın Geliş Tarihi: 04.11.2013
Yayına Kabul Tarihi: 30.03.2016
Online Yayın Tarihi: 12.07.2016
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.95913>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 343-369
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

ANTALYA KESME ÇİÇEK İHRACATÇILARININ KÜRESEL REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

Nurcan AKBAŞ*
Fulya SARVAN**

Öz

Bu çalışmanın amacı Antalya’da hızla büyüyen ve dünya kesme çiçek ihracatında bir yer edinmeye başlayan kesme çiçek sektörünün küresel rekabet gücünün Porter’ın Elmas Modeli ve Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde değerlendirilmesidir. Türk kesme çiçek ihracatının %95’ini gerçekleştirmekte olup küresel mal zincirine dahil olan bu kümeyi temsil eden 35 kesme çiçek ihracatçısı ile yüz yüze yürütülen saha çalışması ile sektörün profili ortaya çıkarılmış ve toplanan verilerle sektörün küresel rekabet gücü değerlendirilmiştir. Bulgular, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının Elmas Modelindeki bazı önemli faktör ve talep koşullarını yetersiz bulduğunu, firmaların küçük ölçekli ve Ar-Ge ile yenilik stratejilerinin yetersiz olduğunu, bağlantılı ve destekleyici sektörlerin bazılarında bölge dışına ve yurtdışına bağımlılık bulunduğunu, yerel kurumsal işbirliklerinin ve devlet desteğinin zayıf ve sektör kaynaklarının da genellikle vasat düzeyde görüldüğünü ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Kesme Çiçek Sektörü, Küresel Rekabet Gücü, Elmas Modeli, Kaynak Temelli Yaklaşım.

GLOBAL COMPETITIVENESS ANALYSIS OF ANTALYA CUT FLOWER EXPORTERS

Abstract

The purpose of this study is to use Porter’s Diamond Model and the framework of resource based view to analyse the global competitiveness of the cut flower sector in Antalya which is growing steadily and gaining a position in the world cut flower trade. Sector profile was drawn and the global competitive power of the sector was analysed through data collected in field survey interviews with managers of 35 cut flower exporters representing the cluster that is responsible for 95% of Turkish cut flower exports. Findings indicate that some factor and demand conditions are evaluated as insufficient by the Antalya cut flower exporters, the firms are small scale and their R&D and innovation strategies are inadequate, there is dependence on external or foreign markets in some

*Doktora Öğrencisi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, nakbas07@hotmail.com

** Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fulyas@akdeniz.edu.tr

related and supporting industries, local cooperations and state supports are weak and sector resources are generally perceived as mediocre.

Keywords: *Cut Flower Industry, Global Competitive Power, Diamond Model, Resource Based View.*

GİRİŞ

Sessiz güzellikleriyle anlatılmayanların sözcüsü olan çiçeklerin tüketim düzeyini, toplumların yaşam kültürü belirler (Titiz vd., 2000). İkinci Dünya Savaşı sonrası gelişen modern yaşamda çiçeklerin önemi ve tüketimi arttıkça, çeşit ve kitle üretimine olan ihtiyaç da artmıştır (Doldur, 2008). İklim ve toprak koşulları elverişli ülkelerdeki üretim artışı, “süs bitkileri” ihracatını başlatmıştır (Batt, 2001). Küreselleşme, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeleri yetiştirici konumuna getirerek gelişmiş ülkelere çiçek satışını hızlandıran bir süreç olmuş, ticari mal statüsü kazanan süs bitkileri dünya ticaretindeki yerini almıştır (Van Liemt, 1999).

Süs bitkileri alt grubunda yer alan ve dünya tüketiminde önemi artan kesme çiçekler, çiçekli dal olarak hasat edilir ve tanzim edilerek tüketim pazarlarına sunulurlar. İklim koşullarına göre korumalı seralar veya geniş platolarda yapılan bu kitle üretimi, gelişmekte olan ve az gelişmiş yetiştirici ülkelerin istihdam ve döviz gelirlerine sağladığı katkılarla refah koşullarını etkilemektedir (Wijnands, 2005). Kesme çiçeğe olan yoğun talep, küresel mal zincirini ortaya çıkartmıştır. Talep arttıkça pazarlar büyümekte, üretici ülkelerin tüketim pazarlarına yönlendirdiği bu ticari ürünü, üreticiler en kârlı fiyatlarla satmaya, tüketim pazarları ise kalite ve tazelik düzeyini gözeterek en ekonomik fiyatlarla satın almaya çalışmaktadırlar. Bu çabalar, kesme çiçekte küresel rekabeti yaratmıştır. Çiçek yetiştiriciliğinde elverişli iklim ve tarımsal üretim önemli olmakla birlikte, satışa kadar olan süreçte ürünün tazeliğini koruyan bakımlar ve altyapı organizasyonu vazgeçilmez niteliktedir (Batt, 2001). Bu nedenle, kesme çiçek endüstrisini sürdürülebilir yapan faktörün, işletmecilik anlayışı ve rekabet olduğu vurgulanmaktadır (Wijnands vd., 2007). Kesme çiçek endüstrisi bu özellikli yapısı ve rekabetçi özelliği ile literatüre konu olmuş, ancak literatür çalışmalarında daha çok rekabet gücü yüksek ülkelerin rekabet şartları incelenmiştir.

Ulusal çiçek piyasasının sürdürülebilirliği, uluslararası piyasalarda kazanılan rekabet üstünlüğü ile ilişkilidir. Uluslararası piyasaların talebi, özel tarımsal becerilerle yetiştirilmiş yenilikçi renk ve modellerde miktarda az, çeşitte bol tanzimli ürünler yönündedir (Wijnands, 2005: 10-11). Dünya pazarında tedarikçiler kolaylıkla yer değiştirmekte, Porter’ın (1996) vurguladığı gibi, sürdürülebilir stratejik konumlandırmayı başaran girişimciler kalıcı olabilmektedir. Avrupa’daki pazarlardan satın alınan bir kırmızı gül ya da karanfil, Kolombiya, Hollanda, İsrail, Kenya, Ekvator, Türkiye veya herhangi bir üretici ülkeden gelmiş olabilir. Ulusal yetiştiriciler, uluslararası piyasalarda talep edilen ve aynı görünüşteki çiçekleri kendi faktör koşullarının gücü ile üretme yarışı içindedirler. Ulusların sahip olduğu rekabet üstünlüğünün önemli olduğu bu piyasada Türk

kesme çiçek ihracatçıları kendilerine yer edinmiş olsalar da, literatürde Türk kesme çiçek sektörünü ve bu araştırmaya esin veren Antalya kesme çiçek ihracatçılarının rekabet gücünü değerlendiren kapsamlı analizler mevcut değildir. Oysa rekabet üstünlüğüne sahip Hollanda gibi ülkelerde, sektörel araştırmalar kapsamlı durum analizleriyle geleceğe yön verebilmektedir (Haccou ve Alkemade, 2010).

Yukarıda açıklanan nedenlerle, Türk kesme çiçek ihracatının %95'ine hâkim olan Antalya kesme çiçek sektörünün küresel rekabet üstünlüğü şartlarını incelemek önemli görülmüştür. Sektör analizine uygunlukları nedeniyle Antalya'da faaliyet gösteren kesme çiçek ihracatçıların küresel rekabet gücünün belirlenmesinde, Porter'ın Elmas Modeli belirleyicileri ve Kaynak Temelli Yaklaşım'ın kavramsal çerçevesi tercih edilmiştir. Antalya'dan başlayarak dünya çiçek zincirine ulaşan bu sektörün rekabet yapısıyla ilgili bulguların, Türk kesme çiçek endüstrisinin bilgi gereksinimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla hazırlanan çalışmanın literatür başlığı altında, dünyada ve Türkiye'de çiçek üretiminin yapısına, Elmas (Karo) Modeli ve Kaynak Temelli Görüşün kavramsal çerçevelerine, alan çalışmasını raporlayan bölümde ise, Antalya'da kesme çiçek ihracatçıları üzerine yürütülen araştırmanın amaç, kapsam, örneklem ve bulgularına yer verilmekte, sonuçlar sektörün Elmas Modeli Analizini özetleyen bir tabloda raporlanmakta, çalışmanın literatür ve saha bulgularına dayanılarak sektöre yönelik sonuç ve öneriler çıkarılmaktadır.

LİTERATÜR

Dünya Çiçek Üretimi ve Ticareti

Dünyada kesme çiçek üretimi yaygın olmakla birlikte, tüketici pazarlarına yönelik üretim pazarları Afrika, Güney Amerika (Latin Amerika ülkeleri) ve Asya'dır. En büyük tüketim pazarları ise AB, ABD ve Japonya'dır (Batt, 2001: 41). Japonya, ihtiyacını, kendi üretimi ve yakın konumdaki Güney Kore, Tayland, Malezya ve Tayvan gibi Asya ülkelerinden sağlar (www.susbitkileri.org.tr., 15.03.2012). ABD'nin ana tedarik pazarı Güney Amerika ülkeleri, özellikle dev üretici Kolombiya'dır (Wijnands, 2005: 42). AB pazarı ise her yerden çiçek tedariki yapmakla birlikte, Afrika, Latin Amerika ve Asya ülkelerini tercih eder. Rusya pazarı kendisine ulaşabilen tüm tedarik pazarlarından çiçek temin etmektedir (AIPH, 2012). Bu bilgiler ışığında dünya haritası göz önüne getirildiğinde, tüketici pazarların coğrafi olarak kendilerine yakın olan üretici ülkeleri tercih ettiği anlaşılır (Ganitsky, 1986'dan akt. Batt, 2001: 43).

Dünya süs bitkileri üretim alanları incelendiğinde dikkat çeken husus, büyüklük bakımından Asya'nın 1. sırada olması ve ardından Kuzey ve Güney Amerika'nın gelmesidir (AIPH, 2011). Üretim değerleri açısından en önemli husus ise, Avrupa'nın ilk sırada yer almasıdır. Asya kıtası en geniş üretim alanlarına sahip olmakla birlikte, üretim değeri ve verimlilik düşüklüğü sebepleriyle dünya ihracatından sadece %10 pay alır. 2010 yılı verileri (AIPH, 2011) dünya kesme

çiçek ihracatının %51'ini Avrupa kıtasının yaptığını göstermektedir. Dünya verileri açısından Asya kıtasında yer alan Türk çiçek piyasasının rekabet yapısını etkileyen faktörlerle ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Türkiye’de Çiçek Üretim ve Ticareti

Türkiye’nin Asya ve Avrupa arasında köprü olması ve tarım koşullarına elverişli yapısı çiçek üretimi için önemlidir. Bölgelerarası farklılık gösteren zengin iklim yapısı çiçek yetiştiriciliğine uygundur ve birçok süs bitkisinin gen kaynağıdır (Barış ve Uslu, 2009: 769). Türkiye’de kesme çiçek üretimi 1940 yılında İstanbul ve Adalar’da başlayarak Marmara ve Ege Bölgesine genişlemiş ve zamanla Akdeniz Bölgesine inmiştir. Üretim önceleri iç piyasaya yönelik olarak açık alanlarda ve seralarda yapılmıştır. Antalya’da kırsal kesimden göçler ve turizm yatırımları sonucu toprak değer kazanarak yeniden şekillenmiştir (Keyder ve Yenal, 2011: 77-78). 1980 sonrasındaki bu yapılanma ile tarım alanları turizme terk edilse de, elverişli iklim ve sera altyapısı ihracata yönelik çiçek üretiminin gelişmesini sağlamış, başarılı deneme üretimleri sonucunda yurtdışına satış yapan bir ihracat kümesi ortaya çıkmıştır. Dünya çiçek piyasasına girmeyi başaran Antalya kesme çiçek ihracatçıları, bugün Türk kesme çiçek ihracatının %95’lik kısmını gerçekleştirmekte ve küresel pazarlarda rekabete katılmış bulunmaktadır.

Emek istihdamını geliştirici politikalar uygulama ihtiyacında olan ve 28 ilde süs bitkileri üreten Türkiye için, kesme çiçek üretimi ve ihracatı büyük önem taşımaktadır. 25 yıllık geçmişi olan Türk süs bitkileri ihracatı dünya üretiminde yaklaşık binde 7’lik paya sahiptir (Barış ve Uslu, 2009:769). Sektör, yarattığı katma değer yanı sıra ihracat faaliyetlerinde 25 bin kişiyi istihdam etmekte, dolaylı olarak 300.000 kişiye istihdam sağlamaktadır (www.susbitkileri.org.tr, 15.03.2012). Ülkenin elverişli iklim ve işgücü sayesinde Antalya’da başlayan kesme çiçek üretim ve ihracatı diğer bölgelerde de yaygınlaşmış ve “Süs Bitkileri Sektörü” daha çok anılır olmuştur. Bu kapsamda belirtilmesi gereken diğer bir önemli gelişme, Antalya İhracatçılar Birliği’nin aktif çabalarıyla dünya botanik fuarı olan Expo 2016 Çiçek ve Çocuk Organizasyonunun Antalya’ya kazandırılmış olmasıdır.

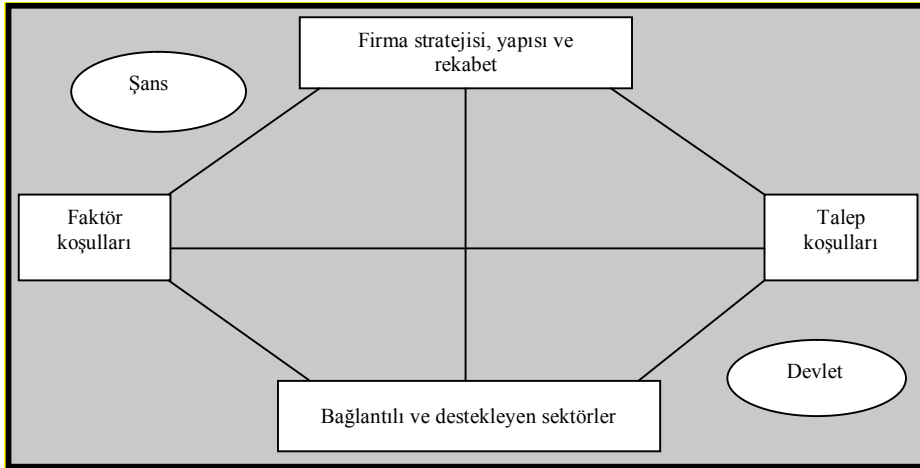
Küresel Rekabette Elmas (Karo) Modeli ve Kaynak Temelli Görüş

Porter, ulusal endüstri performansının endüstriyel çevredeki koşullara bağlı olduğunu vurguladığı Elmas Modeli’nde dört belirleyici tanımlamıştır (1990: 71). Bunlar: i) Faktör koşulları, ii) Talep koşulları, iii) Bağlantılı ve destekleyici sektörler ve iv) Firma stratejisi, yapısı ve rekabettir (Bkz. Şekil 1). Bu dört belirleyiciye, ayrıca, şans faktörü ve devletin yasal yaptırımlarının gücü etki eder. Aşağıda Şekil 1’de bu belirleyicilerin şematik özeti verilmiştir. Bir endüstride zamanla verimliliğini arttıran bir belirleyicinin gücü diğerlerinin gücü ile bağlantılı olup, endüstrinin rekabet üstünlüğünü tek başına ve/veya ortaklaşa etkiler ve diğer belirleyicilerin üstünlük derecesini yükseltebilir. Belirleyiciler firmaların doğduğu

ve rekabet ettiği ulusal ortamı yaratırlar. Çağdaş endüstrilerde Elmas'ın bütününde üstünlük taşımak gerekmez; rekabet üstünlüğü, gelişme ve yeniliğin derecesine göre ortaya çıkan farklı belirleyicilerdeki üstünlüklerin bir araya gelmesi ile şekillenir.

Bu modelde faktör şartları, ev sahibi ülkenin üretim faktörleri olup işgücü, malzeme, bilgi, sermaye kaynakları ve altyapıyı kapsar. Porter vasıflı insan kaynakları, bilimsel ve teknolojik altyapı gibi kıt, pahalı, yabancı rakiplerce taklidi zor olan, uzmanlaşmış ve gelişmiş girdi faktörlerinin bilgi-yoğun endüstrilerde rekabet üstünlüğü sağladığını belirtir, ancak, firmaları yenilik yapmaya ve gelişmeye teşvik eden önemli bir etmen de temel faktörlerdeki olumsuzluklardır (Porter, 1990: 73). Hammadde kaynağı ve işgücünün bol ve ucuz olduğu ortamlarda, firmalar yenilik yapma ihtiyacı duymadan bu üstünlüklerle yetinirken, yüksek toprak maliyeti, işgücü kıtlığı ya da yerel hammadde yokluğu gibi olumsuzluklar firmaları yenilik yapmaya zorlamaktadır.

Şekil 1: Porter'ın Elmas Modeli



Kaynak: Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations (CAN)*. Newyork:Palgrave Macmillan Press Ltd., s:127.

Porter'a göre (1990: 87-99) ikinci belirleyici olan yurtiçi talep koşulları, yüksek standartları karşılamaları, yenilik yapmaları ve daha avantajlı pazar dilimlerine terfi etmeleri yönünde firmalara baskı yapan çağdaş ve talepkâr alıcılar gerektirir. Bu şekilde başka ülkelerdeki müşterilerin ihtiyaçlarını öngörmeye ve hatta şekillendirmeye yardımcı olan yerel alıcıların, uluslararası rekabetçiliği yüksek düzeyde destekleyeceği ileri sürülmektedir.

Ulusal üstünlüğün üçüncü belirleyicisi, uluslararası ölçekte rekabet eden bağlantılı ve destekleyici sektörlerin varlığıdır (Porter, 1990: 100). Bu sektörlerin tedarikçileri, girdileri düşük maliyetle, erken, hızlı ve bazen öncelikli bir şekilde teslim ederek, firmalara yeni süreçlerin ve teknolojilerin inşasında yardımcı olurlar. Firmalar kendi yetkinliklerini tanıyıp, onları harekete geçirdiklerinde verimlilik

artar, endüstride dikey ve yatay bağlantılar oluşur, içsel değişim ve teknoloji alışverişi yenilik ve gelişmeyi hızlandıran enformasyon akışını kolaylaştırır. Firmalar böylece satışa dönük sektörlerde çeşitli yollarla üstünlük kazanırlar.

Porter (1990: 107-109), modelin dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisini açıklarken yoğun yerel rekabetin yararları üzerinde durmaktadır. Coğrafi açıdan yakın konumlanan güçlü rakipler, rekabetçi ürünler, kalite geliştirme ve stratejik farklılıklar sunarak diğer firmaları rekabetçi olmaya iten yapıcı bir baskı oluştururlar. Bu rekabet, Elmas'taki tüm belirleyicileri etkileyerek firmaları yenilik yapmaya yöneltir. Yerel rakipler birbirlerini daha düşük maliyetle kalite, hizmet, yeni ürünler ve süreçler geliştirmeye zorlarlar. Birinin başarısı diğerlerine ilerlemenin mümkün olduğunu gösterir ve sektör yeni rakipler çeker. Yerel rekabet avantajlı kaynakların sürekli gelişmesi için baskı yaptıkça, yerel firmaların faktör maliyeti ve pazara erişim avantajı, pazara ithalat yapan yabancı rakiplerin maliyet üstünlüklerini ve "adil olmayan" üstünlüklere dayalı başarısını yok eder. Firmalar bu yolla daha sürdürülebilir üstünlüklere sahip olurlar. Dahası, yerel rakipler birbirlerini devlet desteği alma konusunda dürüst olmaya zorlar. Bu koşullarda firmaların sektörel koruma istemek yerine yabancı piyasalara açılım desteği, eğitim kurumlarına ve uzmanlaşmış faktörlere yatırımlar gibi daha yapıcı devlet desteklerini araştırmaları ve kullanmaları beklenebilir. Acımasız yerel rekabetin daha üst verimlilik ve üretkenlik için yabancı pazarlara açılmaya ve oralarda başarılı olmaya zorladığı ölçek ekonomisine sahip firmalar, kazandıkları güçle yurtdışında kazanacak donanımına erişmişlerdir.

Elmas Modeli'ndeki dört belirleyiciyi etkileme gücü olan devletin esas rolü katalizörlük ve düzenleyiciliktir (Porter, 1990: 126-128). Bu sürecin firmaları daha yüksek hedefler ve rekabet performansı için cesaretlendirmesi, hatta itmesi beklenebilir. Devletlerin ulusal rekabette destekleyici rol oynarken, değişimi teşvik etmek, yerel rekabeti desteklemek, yeniliği özendirmek gibi bazı temel ilkeleri benimsemeleri gerekmektedir. Şans faktörü ise, ulusun kendi imkânlarıyla ortamı etkileme gücü düşük, dışarıdaki firmaların, çoğunlukla da ulusal devletlerin etkileme gücü yüksek olduğunda devreye girer (Porter, 1990: 124-125). İcatlar, biyoteknoloji veya mikro elektronik teknolojilerinde sıçramalar, krizlere bağlı girdi maliyetlerinde dalgalanmalar, finans piyasaları ve döviz kurlarında değişimler, talep fazlası, devlet politikaları ve savaş, rekabet üstünlüğünü etkileyen şans olaylarıdır. Şans olayları eski rakiplerin üstünlüklerini geçersiz kılan, yeni koşulları yöneten, eskilerin yerini alabilecek üstünlüğe sahip yeni ulusal firmaların potansiyelini hazırlayarak rekabette değişimi başlatan kesintileri hazırlar, ortaya çıkan fırsatlarla firmaların daha atak davranmasına uygun ortam yaratırlar.

Porter ve Linde (1995: 130) dünya kesme çiçek ihracatının yüzde 65'ini gerçekleştiren Hollanda'yı rekabet üstünlüğünde örnek ülke olarak görürler. Porter ve Linde, en önemli üretim girdilerinin toprak ve iklim olduğu kesme çiçek sektöründe, Hollanda'nın değer zincirinin her aşamasında yaptığı yeniliklerle kaynak verimliliğini arttırdığına ve ülkenin denizden toprak kazanma zorunluluğu

ve sorunlu hava koşulları gibi doğal olumsuzluklarını dengeleyen uzmanlaşmış girdiler yaratarak sektörün lideri olduğuna dikkat çekmektedirler. Hollandalılar yüksek kaynak verimliliği yaratan ve rekabet güçlerini destekleyen eşsiz ve uzmanlaşmış yenilikçi teknolojilerini sürekli geliştirmiş, doğalgaz avantajını kullanmış, endüstriyi tazelik, kalite ve çeşitte farklılaştırmışlardır (Batt, 2001: 45).

Tavoletti ve Velde (2008: 303-309), Porter'ın Elmas Modeli'ne zıt bir bakış açıklamaktadırlar. Söz konusu yazarlar:

- Uluslararası piyasalardaki son gelişmelerin Hollanda'nın rekabetçiliği ve çevresel gücü hakkında kuşku doğurduğunu;
- Hollanda çiçek kümesinin, gelişmekte olan ülkelerin ucuz işgücü, elverişli iklim koşulları ve uzak mesafeye çiçek dağıtımında artan kabiliyetleri ile rekabetini sürdürmeyeceğini;
- Küçük ve orta ölçekteki aile işletmeleri ve seralardan oluşan Hollanda çiçek kümesinin, küresel piyasalardaki yerini kaybetme tehdidiyle karşı karşıya olduğunu ileri sürmektedirler.

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 Hollanda'yı zorladığını vurgularlar. Sahip oldukları mukayeseli üstünlüklerini ithal teknoloji ve Ar-Ge ile geliştirip, küresel zincirin önde gelen üretici ve satıcıları olmayı başaran Kenya ve Kolombiya, bu doğrultuda dikkat çeken örneklerdir.

Porter'ın temsil ettiği endüstriyel örgüt yaklaşımına alternatif olarak gelişen Kaynak Temelli Görüş ise, rekabet üstünlüğünün nedenlerini işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere dayalı olarak açıklar (Barney, 1991; Grant, 1991). Strateji alan yazınında işletme dışı çevresel faktörlere alternatif olarak ortaya atılan Kaynak Temelli Görüş'ün rekabet üstünlüğünü açıklamada, endüstriyel örgüt yaklaşımını tamamlayıcı olduğu kabul görmektedir. "Kaynak Temelli Görüş" terimini ilk kullanan kişinin Wernerfelt (1984) olduğu kabul edilse de, alan yazında firmalara kaynaklar açısından bakma düşüncesi Penrose'a dayanmaktadır (Ghemawat, 2002: 67). Penrose (1959) firmaların üstün bir performansa ulaşmasının sadece daha fazla veya daha iyi kaynaklara sahip olmasıyla değil, rakiplere göre daha iyisini gerçekleştiren özel yeteneklere sahip olmakla sağlandığını belirtmiştir. Penrose, Kaynak Temelli Görüş'ün iki temel kabulünden biri olan kaynak heterojenliğine vurgu yaparak geleneksel iktisadın arz-talep odaklı kar maksimizasyonu düşüncesinin ötesine geçmiştir (Barney ve Clark, 2007: 11). Kaynak Temelli Görüş'te rekabet üstünlüğünün göstergesi, sistematik olarak normalin üstünde kazanç sağlamak (Priem ve Butler, 2001: 29; Shoemaker, 1990: 1179); ayrıca karlılık, pazar payı ve diğer gelir göstergelerinde de önde olabilmektir (Peteraf ve Barney, 2003: 313). Rekabet üstünlüğü, rakipler stratejiyi kopyalayabildiği durumda geçici, başaramadığında ise süreklidir (Barney ve Arkan, 2001: 154). Firmalar ancak rekabet üstünlüğünü koruyabilirlerse, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanır (Campbell vd., 2002: 35).

Rekabete konu olan kaynaklar maddi ve maddi olmayan yapıdadırlar. Maddi kaynaklar, sermaye, sermayeye erişim ve fiziksel yerleşimi kapsar (Runyan vd., 2006). Maddi olmayan kaynaklar bilgi, beceri, girişimcilik yönelimi ve itibarı içerir. Firmaların büyümesi ve başarısı sahip olduğu kaynaklar ile üstün yeteneklerine bağlıdır. Bunlar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanılmasında temeldirler (Peteraf, 1993). Rekabet üstünlüğü ve yüksek performans için tek başına maddi kaynaklar yeterli değildir, kaynakların yeteneklere dönüştürülmesi gerekir (Mahoney ve Pandian, 1992). Kaynak Temelli Görüş'e göre, yüksek kazanç arayan işletmeler stratejik tercihlerini firmanın rekabet çevresine değil benzersiz yetenek ve kabiliyetlerine dayanarak yapmalıdırlar (Barney, 1986: 1231).

Kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı olan Bilgi Temelli Yaklaşım ise, firmaları heterojen bilgi varlıkları olarak kavramlaştırır. Cohen ve Levinthal (1990), öğrenme ve yeniliği kar elde etmek isteyen bir firmanın bilgiyi elde etme ve kullanma potansiyeli açısından tanımlar. "Mas etme kapasitesi" olarak yorumlanan bu potansiyel bir firmanın, dışarıdan gelen yeni enformasyonun değerini tanıma, özümseme ve ticari amaçlar için uygulama yeteneğidir. Hoskisson vd., (1999: 442), kaynaklara bilgi açısından yaklaşarak firmaların geçerli bilgi veya bilgiyi mas etme potansiyelinde farklılaştığını ileri sürmektedirler.

Özetle, Kaynak Temelli Görüş alan yazınında yer alan çeşitli çalışmalar, rekabet üstünlüğünü ve sürdürülebilirliği, firmaların sahip olduğu eşsiz yapıdaki kaynaklar, yetenekler, girişimcilik gücü ve bilgiyi mas etme potansiyeli ile açıklamışlardır. Porter'ın ulusların rekabet üstünlüğünü tahmin eden Elmas Modeli belirleyicileri, endüstriyel çevreyi analiz ederken, Kaynak Temelli Görüş firma içindeki kaynak ve yetenekleri incelemekte ve bu iki teori sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün açıklanmasında birbirlerini tamamlamaktadırlar. Bu nedenle, bu çalışmanın analizlerinde, her iki yaklaşımın kavramsal çerçevelerinin birlikte kullanılması gerekli görülmüştür.

ALAN ÇALIŞMASI

Amaç

Alan çalışmasının (Akbaş, 2012) amacı, Porter'ın Elmas Modeli ve Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın daha özgül hedefleri, Antalya'da faaliyet gösteren kesme çiçek ihracatçısı firmaların: i) Sektör profilini çıkarmak ve sektörle ilgili güncel bilgi havuzu oluşturmak; ii) Elmas Modeli'nde rekabet üstünlüğünün birinci belirleyicisi olan faktör koşullarına; iii) İkinci belirleyicisi olan talep koşullarına; iv) Üçüncü belirleyicisi olan bağlantılı ve destekleyici sektörlerle; v) Dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisi, yapısı ve rekabete ve vi) Elmas Modeli'ndeki belirleyicileri etkileyen devlet uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri tespit etmek; vii) Kaynak Temelli Görüş kapsamında, firmaların sahip olduğu kaynakların yeterliliğini ve yeterliliğin sonuç göstergesi

olan performansa ilişkin değerlendirmeleri belirlemek ve viii) Araştırma bulguları doğrultusunda sektör için öneriler geliştirmek olarak belirlenmiştir.

Kapsam

Belirtilen amaçlar için yürütülen çalışma, küresel mal zincirine Türk kesme çiçek ihracatının neredeyse tamamını gerçekleştiren ve Antalya’da faaliyette bulunan kesme çiçek ihracatçıları ile sınırlıdır. İhracatçılardan toplanan verilerin sınırları ise, yukarıda belirtilen amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenmiştir. İlgili soru formu bilgileri aşağıda verilmektedir.

Örneklem

Örnekleme belirlemek için, Orta Anadolu Süs Bitkileri İhracatçılar Birliği’nden (OAİB) temin edilen ve Türk gümrüklerinden kesme çiçek ihracatı yapan 451 firmanın listesi elde edilmiştir. Listede yer alan Antalya adresli 178 firmadan 159’unun İhracatçılar Birliği’nde mevcut e-posta adresleri temin edilmiş, her iki listenin karşılaştırılması ile belirlenen 86 firmaya e-posta ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu safhada bazı işletmelerin faaliyetlerini durdurduğu, bazılarının kesme çiçek sektörü ile ilgilerinin olmadığı tespit edilmiş ve aktif firmaları belirlemek üzere sahada istihbarat yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Saha çalışmasının başlangıcında, içinde OAİB yönetim kurulu üyelerinin de bulunduğu 5 firma ile pilot çalışma yapılmış, soruların araştırma amaçlarına uygun olduğu tespit edilerek örneklem belirleme süreci başlatılmıştır.

Saha çalışması kesme çiçek ihracatçılarının kümelendiği Kadriye’den Altınova’ya kadar olan güzergâhta yürütülmüş, kartopu yöntemiyle belirlenen aktif durumdaki 35 firmanın Orta Anadolu Süs Bitkileri İhracatçılar Birliği listelerinde de mevcut olduğu, 9 firmanın yöneticisinin Birlik Yönetim Kurulu’nda olduğu tespit edilmiştir. 35 aktif firmadan oluşan örneklem belirleme süreci 23 günde tamamlanmıştır. Saha çalışmasında örneklemde elde edilen “firma yurtdışı satış tutarları” verilerinin toplamı, İhracatçılar Birliği 2011 yılsonu için ilan edilen (www.susbitkileri.org.tr, 15.03.2012) kesme çiçek ihracatının %95’i düzeyindedir. Bu nedenle 35 aktif firmadan oluşan örneklemin, evreni güçlü oranda (%95) temsil ettiği sonucuna varılmıştır.

Saha Çalışması

Saha çalışmasındaki istihbaratla tespit edilen 35 adet kesme çiçek firma yöneticilerinden randevu alınarak yürütülen yüz yüze görüşmeler, bir ayda tamamlanmış, soruları firma sahibi veya yetkili bir yönetici cevaplandırmıştır. Araştırmanın soru formu verileri ve saha gözlemleri, çalışmanın bu safhasında elde edilmiştir.

Soru Formu ve Bulgular

34 soru grubundan oluşan soru formu için yararlanılan kaynaklar ve sonuç bulguları aşağıda raporlanmaktadır.

Sektör profili

Soru formunun firmayla ilgili ilk 8 ve yöneticilerle ilgili son 8 sorusu firma profilini belirlemek üzere, Ferreira vd.'nin (2010: 106) çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Saha çalışmasında görüşülen 35 firma, Altınova'dan havaalanına kadar olan güzergâhta, Kadriye beldesi, Kundu kırsalı ve Isparta yolu üzerinde bulunmaktadır. Bu firmaların en eskisi 1945 yılında kurulmuş olup, 1980 yılına kadar firma sayısı sabit kalmıştır. Örneklemin %88,6'sını (31 firma) 1991-2000 ve 2001-2010 yılları arası kurulan firmalar oluşturmaktadır. Özellikle 2001-2010 arası kurulan firmalar, toplamın %54,3'ünü (19 firma) temsil etmektedir. Kesme çiçek ihracatının 1980 sonrası başladığı Antalya'da firma sayısı 1991'den itibaren artmış, son on yılda ikiye katlanmıştır. Antalya kesme çiçek ihracat kümesinde 15 yaş altı olanlar, kümenin %65,7'sini (23 firma) oluşturmaktadır olup, yaş ortalaması 14'dür. Firmaların %91,4'ünün Türk yatırımcı olduğu, tercih edilen hukuki yapı açısından %71,4 (25 firma) ile limited şirketin önde geldiği bulunmuştur. Firmaların tamamı (%100) kesme çiçek ihracatı yapmakla birlikte, sadece %40'ının aynı zamanda yurtiçi satışı bulunmakta; %88,6'sı (31 firma) kesme çiçek üretimini bizzat yapmakta, sadece 4 firma diğer üreticilerden satın alarak ihracat yapmaktadır.

Örneklemdaki 31 üretici firmanın %82,9'u (29 firma) üretimi en yaygın ürün olan karanfil üretmekte, arkasından Gerbera ve Ranunculus gelmektedir. Gül ve çiçek çeliği üretimi yapan firmalar sadece birer adettir. Fide ve fidanlık materyali ise tüm üretici firmalarda mevcuttur. Üretici 31 firmanın toplam üretim alanlarının ortalaması 82.65 dönümdür; bunlardan 21'inin (%70) kesme çiçek üretimine ayrılmış alanı 100 dönüm ve altındadır. 200 dönüm ve üzeri üretim alanı olan firma sayısı 3'ü geçmemektedir. İdari alan örneklemin tamamında mevcut olup, ortalamada 412 m²'dir. İşleme-paketleme alanı ise firmaların %92,8'inde (32 firma) mevcut olup ortalaması 790.62 m²'dir.

Örneklemdaki firmalarda kadrolu çalışan sayısı toplamı 802 olup, bunların 121'i idare, 606'sı üretim personeli, 82'si ziraat mühendisidir. Firma başına ortalama 23 kadrolu çalışan düşmektedir. Mevsimlik işçi sayısı ise toplam 2177 olup, bunlar geçici tarım işçisi veya anlaşmalı üretici statüsünde bulunmaktadır. Mevsimlik işçiler aileleri ile üretim bölgesinde ikamet ederek, seraların üretim ve bakımından sorumlu olmakta, firma ile sezonluk sözleşme imzalamaktadırlar. Örnekleimde sadece bir firma, mevsimlik işçi yerine kadrolu üretim personeli istihdam etmektedir. Bu firma, 175 kadrolu personel ile küresel pazarlara çiçek çeliği üretmektedir. Üç firmada kadrolu ziraat mühendisi yoktur.

Örneklemdaki firmalarda soruları yanıtlayanlar müdür, yönetim kurulu başkanı, danışman yönetici, işletme sahibi, yönetim kurulu üyesi, şirket ortağı ve/veya şirket müdürü pozisyonunda olup, %74,3'ünün yaş grubu 36-55, ortalama yaş 45, en genci 28, en yaşlısı 70 yaşındadır. Bu yöneticilerin %54,4'ü (19 yönetici) üniversite ve üzeri eğitim düzeyinde, %11,5'i (4 yönetici) yüksek lisans

veya doktora derecesine sahiptir. Yüksek öğretimli grubun %28.6'sı (10 yönetici) yurtiçi veya yurtdışı bir üniversiteden tarımla ilgili alan mezunudur. Yöneticilerin sadece %20'si (7 yönetici) ilköğretim düzeyinde eğitim görmüştür ve çiçek sektöründe ortalama çalışma süreleri 19 yıl olup, en kısa süre 3, en uzun süre 47 yıldır. Yöneticilerin %80'i (28 yönetici) sektörde 11-30 yıl arası deneyim sahibidir; %51,5'i (18 yönetici) ise 1-10 yıl arası süredir kendi firmasında çalışmakta olup, sadece bir yönetici 28 yıldır kendi işletmesinin patronudur. Yöneticilere yöneltilen Antalya Bölgesi ve dışında diğer firmalarda deneyimleri olup olmadığı sorusuna, %74,3'ü (26 yönetici) Antalya'da, %31,4'ü (11 yönetici) Antalya dışında diğer firmalarda deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir.

Sektörün Elmas (Karo) Modeli belirleyicilerine göre değerlendirilmesi

Kesme çiçek sektörünün faktör koşullarının bölgesel önem ve yeterliliği, Eickelpasch vd.'nin (2011) çalışmasından yararlanılarak 6'lı Likert ölçeği ile sorgulanmış, bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Antalya Kesme Çiçek Sektörü Faktör Koşullarının Değerlendirilmesi

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort. \bar{X}	Std. Sap. (σ)	
	Önemsiz		Önemli ve çok yetersiz		Önemli ve yetersiz		Önemli ve vasat		Önemli ve yeterli		Önemli ve çok yeterli		(n) (%)				
Faktörler	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)			
İşgücü kaynakları	-	-	8	22.9	14	40	9	25.7	3	8.6	1	2.9	35	100	2,29	1,02	
İşgücü eğ. imkânı	2	5.7	9	25.7	15	42.9	6	17.1	3	8.6	-	-	35	100	1.97	1.01	
Yurtiçi nakliyat	9	25.7	-	-	3	8.6	3	8.6	19	54.3	1	2.9	35	100	2,74	1,75	
Yurtdışı nakliyat	1	2.9	1	2.9	4	11.4	5	14.3	21	60	3	8.6	35	100	3,51	1,09	
Gümrük kontrol	-	-	1	2.9	2	5.7	8	22.9	22	62.9	2	5.7	35	100	3.63	0.81	
Lojistik hizmetler	-	-	2	5.7	2	5.7	7	20	22	62.9	2	5.7	35	100	3,57	0,92	
Bil. ilet. ağı	-	-	-	-	-	-	1	2.9	27	77.1	7	20	35	100	4,17	0,45	
Bankacılık kambiyo	-	-	-	-	2	5.7	3	8.6	26	74.3	4	11.4	35	100	3,91	0,66	
Yer. finans kurumları	3	8.6	6	17.1	4	11.4	8	22.9	12	34.3	2	5.7	35	100	2,74	1,46	
Fuar org.	3	8.6	3	8.6	8	22.9	9	25.7	11	31.4	1	2.9	35	100	2,71	1,32	
Üniversiteler ile işbirliği	4	11.4	11	31.4	14	40	4	11.4	1	2.9	1	2.9	35	100	1,71	1,10	
Sek. araş. kur.	2	5.7	12	34.3	15	42.9	5	14.3	-	-	1	2.9	35	100	1,77	0,97	
(Varyasyon % 36.2)														Genel Ortalama		2.90	1.05

Tablo 1'de görüldüğü üzere, haberleşme ve bilgi iletişim ağı, bankacılık ve kambiyo hizmetleri, gümrük kontrol işlemleri, lojistik hizmetler ve yurtiçi/ yurt dışı nakliyat nispeten gelişmiş faktör koşullarıdır. İşgücünün eğitim imkânları, üniversitelerle işbirliği ve sektör araştırma kurumları yetersiz faktör koşullarını;

işgücü tedarik kaynakları, yerel finans kurumları, fuar ve organizasyonların desteği gibi faktörler ise yetersiz/vasat faktör koşullarını oluşturmaktadır.

Elmas Modeli'nde talep koşullarının önemini ölçmek için 5'li Likert ölçeği ile hazırlanan 9 sorunun bulguları, Tablo 2'de gösterilmiştir. Müşterilere coğrafi yakınlık, yerel talebin büyüklüğü, yurtiçi ve yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı (talebin kalitesi), yerel rakiplerin sayısı ve ölçeği, firmanın yenilikçi ürünleri geliştirme performansı, yerli rakiplerin üstün kaynak ve yeteneklerinin önem düzeyleri sorgulanmıştır. Bu soru grubuna verilen yanıtlar, Antalya kesme çiçek ihracatçıların talebi etkileyen tüm faktörleri önemli veya çok önemli gördüklerini göstermektedir. Bu bulgu, örneklemdaki firmaların küresel rekabet bilincinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Yerel rekabetin sağlayacağı üstün talep koşullarının oluşması, rekabet bilincinin varlığına bağlı görülmektedir (Porter, 1990).

Tablo 2: Firmanın Yurtdışı Rekabetçiliğinde Talep Koşullarının Önem Derecesi

Ölçek değerleri	1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort. \bar{X}	Std. Sapma (σ)	
	Çok önemsiz (n)	(%)	Önemsiz (n)	(%)	Kararsız (n)	(%)	Önemli (n)	(%)	Çok önemli (n)	(%)	(n)	(%)			
Müşterilere coğrafi yakınlık	1	2.9	2	5.7			10	28.6	22	62.8	35	100	4.43	0.98	
Yerel talep büyüklüğü			6	17.1	2	5.7	18	51.4	9	25.8	35	100	3.86	1.00	
Yurtiçi pazarın standartları yükseltme baskısı	2	5.7	10	28.6	1	2.9	15	42.8	7	20	35	100	3.26	1.56	
Yurtdışı pazarın standartları yükseltme baskısı			1	2.9	1	2.9	10	28.6	23	65.6	35	100	4.57	0.70	
Yerel rakiplerin sayısı ve ölçeği			6	17.1	1	2.9	12	34.3	16	45.7	35	100	3.91	1.50	
Firmanın yenilikçi ürünleri geliştirme performansı			2	5.7	2	5.7	14	40	17	48.6	35	100	4.26	1.04	
Yerli rakiplerin üstün kaynak ve yetenekleri	1	2.9	4	11.4	3	8.6	13	37.1	14	40	35	100	3.89	1.39	
(Varyasyon %29.10)												Genel Ortalama		4.02	1.17

Ayrıca Eickelpasch vd.'nin (2011) çalışmasından yararlanılarak talep yapısının belirlenmesinde tamamlayıcı olmak üzere, firmaların ciro artış oranı, yurtiçi, yurtdışı ve toplam satış tutarları ve yeni tür ve çeşitler için üretim çalışmaları sorgulanmıştır. Firma yöneticilerince bildirilen yurtiçi satışların toplam satış hacimlerine oranlarının ortalaması %22,52'dir. Saha çalışmasında firmaların yerel talebi yurtdışı talebe bir alternatif olarak gördükleri gözlemlense de, satışlarında yurtiçi satışın düşüklüğü bu alternatifi değerlendiremediklerini göstermektedir. Bu hususun, yurtiçi ve yerel talebin zayıflığı ile alakalı olduğu

kabul edilmelidir. Talebin tetiklediği yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim çalışması da orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, firmaların bölge satış hacmindeki paylarının oransal dağılımı, talebin üçte birinin 5 firma tarafından karşılandığını, dolayısıyla bölgesel satış hacmini 5 firmanın belirlediğini göstermektedir. 2011 yılı İhracatçılar Birliği verilerine göre, Türkiye toplam kesme çiçek ihracatı bir önceki yıla göre %2'lik bir değer artışı sağlamış görünmekle birlikte, ihraç edilen mal miktarında %30'luk bir düşüş söz konusu olmuştur.

Firmaların kesme çiçek pazarlarının firma satışlarındaki oranları ile ilgili soruya alınan yanıtlar, satışların dış pazarlara yönelik olduğunu, öncelikli pazarların Avrupa'nın küresel mal pazarları olduğunu göstermiştir. Ancak bu pazarlar ile ilgili istatistik verilerine bakıldığında Türkiye'nin bu ülkelere yaptığı ihracatın Hollanda, Kenya, Kolombiya gibi lider ülkelerin gerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca % 0-20 aralığındaki yurtiçi satış verileri de iç talebin zayıflığını göstermektedir.

Firmalara ayrıca, yurtiçi ve yurtdışı satışta kullandıkları dağıtım kanallarının oranları sorulmuştur. Küresel pazarlamada mezat ve süpermarketler ön plana çıktığı için, kullanılan dağıtım kanalları talep koşullarını belirlemede önem kazanmaktadır. Yurtiçi satışta mezadı 7 firma (%20) tercih etmekte, %100 mezat satışı yapan 2 firma (%5.7) bulunmakta, 28 firma (%80) mezat satışı yapmamakta, 24 firma (%68.6) toptan satıcıları tercih etmekte, toptan satıcıları %100 oranında kullanan 16 firma (%45.7), perakendecileri kullanan 7 firma (%20) bulunmaktadır. Yurtdışı satışını toptan satıcılara yapan firma sayısı 34'dür (%97.10). 23 işletme (%65.79) tüm (%100) yurtdışı satışını toptan satıcılara yapmakta, sadece 9 firma (%25.70) mezatları kullanmakta ve bir firma satışlarının tamamını üreticilere ve perakendecilere yönlendirmektedir. Öncelikli dağıtım kanalının toptan satıcılar olması, işlem maliyetlerini azaltmak açısından etkili olsa da, zamanında ve tam tahsilât için mezatlar daha avantajlıdır (Hobbs, 1996). Mezat kullanımının yurtiçi satışta %20, yurtdışı satışta %25.70 gibi düşük oranlarda olması ihracatçılar için dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Elmas Modeli'nin üçüncü belirleyicisi olan bağlantılı ve destekleyici sektörler için hazırlanan 3 soru grubundan ilki Antalya'da temel girdilerin temin edildiği tedarikçilerin konumunu belirlemeye yönelik olup verileri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Temel Girdilerin Temin Edildiği Tedarikçilerin Konumu

Tedarik kaynağı	Antalya içi		Yurtiçi/ Antalya dışı		Yurt dışı		TOPLAM
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	
Temel Girdiler							
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

Tablo 3'te görüldüğü üzere, sektörün temel girdilerinden fide, fidan, yumru ve soğanlar grubu hariç diğerleri kısmen Antalya içi kısmen de yurtiçi firmalardan temin edilmektedir. Bitki soyları ve kalitesi açısından önemli görülen canlı üretim materyali olan fide, fidan, soğan vs. alımlarını 20 firma (%57,1), yurtdışından yapmaktadır. Bu girdileri Antalya içinden temin eden firma sayısı, 16'dır (%45,7). Pazarlarda olumsuzluk yaşamak istemeyen üreticilerin, bu kaynak hususunda hassas davrandığı, bu sebepten yurtdışı tedarikçilere yöneldikleri anlaşılmaktadır. Fide vb. tedarik kaynaklarında kısmi dış bağımlılık, Türk tarım ekonomisinin temel gerçeklerinden biridir (Barış ve Uslu, 2009: 769). Araştırmanın saha çalışmasındaki görüşmelerde, bu grup tedarikin kısmen Antalya'da yoğunlaşmasının sebebinin Antalya'da çiçek çelik fidesi mülki (royalty) hakkına sahip ve iç ve dış pazarlara satış yapan, Kenya'da da aynı alanda faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir yatırımı olan Antalyalı bir firmanın mevcudiyeti olduğu görülmüştür. Kesme çiçekte fide mülki haklarına sahiplik yaygın olmayıp üretici bedel karşılığı bu malzemeyi ithal ederek çoğaltmaktadır. Bu firma ile dışa açılım, sektörel rekabetin geleceği için ümit vermekte ve Antalya kesme çiçek ihracatçıları buldukları yerden yurt dışı pazarlardaki çeşitlilik ve gelişimi takip edebilmektedirler. Bitkisel ilaç temininde kısmen, ambalaj temininde yüksek düzeyde bölge dışı bağımlılık mevcuttur.

Temel girdilerdeki tedarik kaynaklarının önem ve yeterliliğini sorgulayan ikinci soru grubunun verileri Tablo 4'de özetlenmiştir. Bu veriler Antalya kesme çiçek ihracatçılarının çoğunluğunun, bitkisel ilaçların tedarikini önemli ve çok yetersiz/yetersiz/vasat, diğer temel girdi tedarik kaynaklarını çoğunlukla önemli ve yeterli bulduklarını göstermektedir (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4: Firmaların Tedarik Kaynaklarının Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM (n) (%)	Ort \bar{X}	Std. Sap. (σ)	
	Önemsiz (n) (%)	Önemsiz (n) (%)	Önemli ve çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve çok yetersiz (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve vasat (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)	Önemli ve çok yeterli (n) (%)						
Sera malzemesi.	1	2.9	-	-	2	5.7	-	-	28	80	-	-	31	88.60	3.74	0.86
Canlı üretim materyali	1	2.9	1	2.9	3	8.6	5	14.3	20	57	1	2.9	31	88.60	3.45	1.06
Bitkisel ilaçlar	3	8.6	7	20	5	14.3	15	42.8			1	2.9	31	88.60	3.13	1.12
Ambalaj malz.	-	-	-	-	3	8.6	3	8.6	24	68.5	2	5.7	32	91.40	3.78	0.71
(Varyasyon %26.5)													Genel Ortalama		3.53	0.93

Porter'in önemini vurguladığı (1990) bağlantılı ve destekleyici sektörlerde işbirliğini sorgulamak için, bilgi amaçlı temel araştırmada, ürün geliştirmede, süreç geliştirmede, teçhizat kullanımında, satışlarda işbirliği süreçlerinin önem ve yeterlilik derecesi ile ilgili üçüncü soru grubu 6'lı Likert ölçeği ile yanıtlanmak üzere Eickelpasch vd.'nin (2011) çalışmasından uyarlanmıştır (Bkz Tablo 5).

Tablo 5: Sektörel İşbirliğinin Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort \bar{X}	Std. Sap. (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 arş.'da	2	5.7	10	28.6	8	22.8	9	25.7	5	14.3	1	2.9	35	100	2.23	1.26	
Ürün geliştirmede	1	2.9	10	28.6	12	34.3	7	20	4	11.3	1	2.9	35	100	2.17	1.15	
Süreç geliştirmede	1	2.9	11	31.4	13	37.1	6	17.1	3	8.6	1	2.9	35	100	2.06	1.11	
Teçhizat kullanımında	2	5.7	9	25.7	14	40	2	5.7	7	20	1	2.9	35	100	2.17	1.28	
Satışlarda			11	31.4	11	31.4	7	20	5	14.3	1	2.9	35	100	2.26	1.15	
(Varyasyon %54.5)														Genel Ortalama		2.18	1.19

Sektörel işbirliği süreçlerinin kesme çiçek ihracatçıları tarafından değerlendirmelerini özetleyen Tablo 5’de, genel ortalamanın 2.18 düzeyiyle önemli ve yetersiz bulunduğu görülmektedir. Porter’a (2010: 224) göre bir bölgede bağlantılı ve destekleyici endüstrilerdeki müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, danışmanlar, endüstri, ticaret ve araştırma ortaklarının varlığı girişimcilere bilgi kaynakları sağlar, endüstriyel tecrübeyi geliştirir. Eşsiz bilgi tecrübeyi davet edecek, potansiyel girişimci fırsatları gösteren bilgiye ulaşabilecektir. Bu safhalar bağlantılı ve destekleyici sektörlerle olan iletişim ve işbirliği ile alakalıdır. Antalya kesme çiçek ihracatçıları, kesme çiçek endüstrisi ile ilgili araştırma kuruluşları ve diğer firmalarla işbirliğini önemli ancak uygulamasını yetersiz görmektedirler. Elmas’ın üçüncü belirleyicisi, Antalya kesme çiçek sektörünün tedarik kaynakları açısından kısmen yeterli, işbirliği süreçlerinde ise yetersiz bulunmuş olup, rekabet üstünlüğüne katkısının zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elmas Modeli’nin dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisi, yapısı ve rekabete yönelik iki soru grubu hazırlanmış, ayrıca bu belirleyicinin yorumlanmasında diğer belirleyicilere yönelik bazı sorulardan da faydalanılmıştır. Ar-Ge harcamalarının toplam satışlara oranı, Eickelpasch vd.’nin (2011) çalışmasından uyarlanan bir soru ile sorgulanmıştır. Bu oranın ortalaması, örnekleme %5,2 olarak bulunmakla birlikte, %12’lik yüksek oranı ile ortalamayı etkileyen ve dış pazarlar için orkide üreten yatırımını yeni tamamlamış bir firmanın değeri ortalamadan çıkarıldığında, örneklem ortalaması %2 bulunmuştur ki, bu oranın küme profilini daha iyi yansıttığı düşünülmektedir. Ar-Ge yapmayan firma sayısı 14 (%40), en düşük Ar-Ge oranı %1 düzeyinde olan 3 firmaya aittir.

Porter, firma stratejisi, yapısı ve rekabet belirleyicisinde iç rekabet ve yeteneklerin öncülüğündeki yenilikçiliği vurgulamaktadır (Porter, 1990: 108-113). Antalya kesme çiçek ihracatçılarının son iki yılda gerçekleştirdikleri ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliklerini sorgulayan yenilik performansı soruları, Haccou ve Alkemade (2010) ve Varis ve Littunen’in (2010) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Yöneticilerden firmalarının son iki yıl içinde

gerçekleştirmiş oldukları 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 olarak kabul edilmemiştir (Bkz Tablo 6).

Tablo 6: Firmaların Son İki Yılda Yeni Yenilik Performansı Tablosu

Yenilik 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
Pazar. yeniliği	11	31.4	8	22.9	9	25.7	3	8.6	4	11.4	35	100	7	0.20
Organ. 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														

Bu kapsamda, Tablo 6’da yenilik yapan firma sayıları, yenilik toplamları ve bu toplamların örneklemdaki oranı, diğer bir ifadeyle yenilik performansı oran olarak gösterilmektedir. Son iki yılda 9 ürün, 8 süreç, 7 pazarlama ve 6 organizasyon yeniliği olmak üzere tüm süreçlerde toplam 30 yenilik bildirilmiştir. Firmaların yenilik ortalaması veya yenilik toplamının örnekleme oranı 0.86’dır. Bu sayı örneklemin 4 kategorideki yenilik performansı olmakla birlikte, firmaların sadece %26’sı ürün yeniliği, %23’ü süreç yeniliği yapmış, pazarlama yeniliği yapanların oranı %20 düzeyinde kalmış, organizasyon yeniliği oranı ise sadece %17 olmuştur. Küresel çiçek pazarı, firmaları ürün yeniliğine zorlar. Yapılanmış endüstrilerde ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliği mevcut iken yeni oluşan endüstrilerde ürün yeniliği egemendir (Anderson ve Tushman, 1990; Klepper, 1997; Utterback, 1996). Antalya kesme çiçek sektörü de yeni oluşan endüstriler grubuna girdiğinden, ürün yeniliği oranının, diğer yenilik faktörlerine kıyasla daha yüksek olması beklentilere uygundur. Ortalama yenilik performansının 1’i bile bulamaması ise, sektörün yenilik açısından oldukça yavaş kaldığının işaretidir.

Firmaların kullandıkları dağıtım kanalları, talep koşulları kadar firma stratejisinin de belirleyicisidir. Örneklemdaki firmaların dağıtım kanalı olarak toptan satıcılarda yoğunlaşması, kitle üretiminin dağıtımını süpermarketler ve mezarlarla yaparak başarılı finansal akışlar sağlama stratejilerini kullanmadıklarını göstermekte; sınırlı çeşitte çiçek üretiyor olmaları da, küresel talep açısından önem taşıyan zengin çiçek çeşidi stratejisine sahip olmadıklarının işareti sayılmaktadır. Türkiye coğrafi bakımdan Avrupa pazarına en yakın üretici ve satıcı olduğu için, küresel mal zincirinde önemli dağıtım kanalları olan mezar ve süpermarketlerin kullanımı sektörel gelişmeyi ve talep yapısını güçlendirerek ülkede uluslararası mezar yapılanmasını sağlayabilecektir.

Araştırmanın saha çalışmasındaki görüşmelerde, Antalya'da kesme çiçek deneme üretimi ve ihracatında alınan başarılı sonuçlar sonrası küçük işletmelerin ortak sermaye ile kurdukları sektörel dış ticaret sermaye şirketleri sayesinde yurtdışı pazar paylarını büyüterek küresel pazarlara girebildikleri; yabancı-Türk ortak firmaların da yurtdışı pazarlara girmede daha rekabetçi ve sürdürülebilir bir yapıda oldukları tespit edilmiştir. Antalya kesme çiçek sektöründe yabancı-Türk ortaklık sayısının şimdilik 3 olduğu, 5 lider firmanın sektörel ihracatı yönlendirdiği, diğer firmaların küçük ve orta büyüklükte oldukları, firmalarda ihracatı ön planda tutan kurumsallaşmaya açık, yaş ve eğitim düzeyleriyle yenilik ve girişimciliğe yatkın yapıda yöneticiler bulunduğu ve yeni kurulan firma sayısının yıllar itibarıyla gösterdiği artışlarla gelişen bir sektör olduğu, araştırmanın diğer önemli bulguları olarak belirtilebilir.

Yukarıda raporlanan Elmas Modeli belirleyicilerinin yanı sıra, bunlar üzerinde etkili olan devlet faktörünü değerlendirmek için, kurumsal ve/veya devlet desteklerinin önem ve yeterlilik düzeyi Eickelpasch vd.'nin (2011) çalışmasından yararlanılarak sorgulanmıştır. İşçi bulma kurumları, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, sektörel devlet teşvikleri, önemsizden (0) önemli ve çok yeterliye (5) uzanan 6'lı Likert ölçeği ile değerlendirilmiş; firma yöneticileri yerel düzeyde sağlanan kurumsal ve/veya devlet desteklerini çoğunlukla önemli ve yetersiz/çok yetersiz olarak değerlendirmişlerdir. Bulgular, kamu kurumlarının destekleri ile sektörel devlet teşviklerinin önemli ancak yetersiz algılandığını, sektörle ilgili sivil toplum örgütlerinin desteklerinin de vasat düzeyde görüldüğünü ortaya koymuştur. Model üzerinde dışarıdan etkili olan şans faktörü açısından dikkat çeken husus ise, Antalya'nın iklim yapısının ve turizm konusundaki gelişmelerin, kesme çiçek sektörünü olumlu etkileyen roller oynadığı, dolayısıyla sektörün küresel rekabet gücüne katkıda bulunduğu yönündedir.

Sektörün Kaynak Temelli Görüş açısından değerlendirilmesi

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının firma kaynak temelinin küresel rekabet gücü açısından yeterlilik düzeyi algılarını belirlemek üzere, firma yöneticilerine sahip oldukları kaynakların önem ve yeterlilik düzeyi hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Soru grubu değerlemeleri önemsizden (0) önemli ve çok yeterliye (5) uzanan 6'lı Likert ölçeği üzerinden ölçülmüştür (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7: Firma Kaynak Temelinin Önem ve Yeterliliği

Ölçek değerleri	0		1		2		3		4		5		TOPLAM (n) (%)	Ort \bar{X}	Std Sap (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) (%)										
Vasıflı üretim personeli	-	-	2	5.7	12	34.3	5	14.3	8	22.9	4	11.4	31	88.60	3	1.21
Vasıflı paz. ve satış pers	-	-	2	5.7	4	11.4	6	17.1	16	45.8	7	20	35	100	3.63	1.11
Sera tesisleri	-	-	2	5.7	8	22.9	7	20	13	37.1	1	2.9	31	88.60	3.10	1.04
İşletme ve pak. tesisleri	-	-	-	-	7	20	5	14.3	18	51.4	2	5.7	32	91.40	3.47	0.92
İdari birim tesisleri	-	-	-	-	3	8.6	6	17.1	24	68.6	2	5.7	35	100	3.71	0.71
Seralar, enerji sistemi	2	5.7	4	11.4	6	17.1	5	14.3	10	28.6	4	11.4	31	88.50	2.94	1.48
TOPLAM	2	5.7	10	28.5	40	114.3	34	97.1	89	254.4	20	57.1	195	557.10	19.84	6.48
(Varyasyon: % 32.63)													Genel Ortalama		3.31	1.08

Tablo 7’de sunulan bulgular, vasıflı üretim personeli kaynağını önemli ancak yetersiz/çok yetersiz değerlendiren yöneticilerin %40’ı bulduğunu, yeterli/çok yeterli bulanların oranının %34’de kaldığını, genel ortalamanın beş üzerinden 3.31 ile vasatın biraz üstünde olduğunu göstermektedir. Vasıflı pazarlama ve satış personeli (3.63), işleme ve paketleme tesisleri (3.47) ve idari birim tesisleri (3.71) için daha yüksek ortalamalar bulunmuş; sera tesisleri (3.01) ve seraların enerji sistemi (2.93) daha düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Bu sonuç, Antalya kesme çiçek sektörü yöneticilerinin girişimci yeteneklerini kullanabilecekleri eksiksiz bir kaynak temeline sahip olmadıklarını göstermektedir.

Firma profili bilgilerinde yer alan ve Ferreira vd.’nin (2010: 106-8) makalesinde girişimcilik kaynakları olarak tanımlanan firma ve yöneticilerin ortalama yaş düzeyi ve eğitim düzeyi değerlendirildiğinde, Antalya kesme çiçek sektörü, girişimcilik potansiyeli açısından avantajlı bulunmuştur. Firma yaşlandıkça girişimciliğin azaldığını bulgularla karşılaştırıldığında, mevcut bulgular Antalya kesme çiçek sektörü firmalarının %65.7’sinin, 15 yaş altında genç firma profilinde olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çiçek sektöründe çalışma sürelerini gösteren bulgular, deneyimlerinin firma yol haritasını belirlemeye yeterli sürede olduğunu göstermektedir.

Sektörün Performanstan Tatmin Düzeyinin Değerlendirilmesi

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının performansı, son iki yılda yöneticilerin satışların artış oranı, kâr marjı, toplam satış gelirleri, firmanın imajı, müşteri memnuniyeti, genel firma performansı gibi performans göstergelerinden tatmin düzeyi ile sorgulanmıştır. Çeşitli performans çalışmalarında, öznel yönetici değerlendirmelerinin nesnel verilerle yüksek korelasyon gösterdiği bulunduğu (Venkatraman ve Ramanujam, 1986’dan akt. Sarvan vd., 2012: 122) ve nesnel

değerlendirmeye olanak sağlayacak performans verilerine erişme gücünü göz önünde tutularak mevcut araştırmada firma performansının ölçümü yöneticilerin öznel değerlendirmelerine dayandırılmıştır. Performansın ölçülmesinde Venkatraman'ın (1989) özgün performans ölçeği sektöre uyarlanarak 6 maddeden oluşacak şekilde hazırlanmış, sütun başlıkları "tatminkâr değil / az tatminkâr / orta / tatminkâr / çok tatminkâr" olmak üzere 5'li bir ölçek oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 8).

Tablo 8: Firmaların Son İki Yıllık Performans Göstergelerinde Tatmin Düzeylerinin Dağılımı

Ölçek değerleri	1		2		3		4		5		TOPLAM		Ort. \bar{X}	Std. Sap (σ)	
Performans Göstergeleri	Tatminkâr değil (n) (%)	Az tatminkâr (n) (%)	Orta (n) (%)	Tatminkâr (n) (%)	Çok tatminkâr (n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)				
Satış artış oranı	7	20	4	11.4	10	28.6	13	37.1	1	2.9	35	100	2.89	1.25	
Kar marjı	4	11.4	7	20	14	40	10	28.6	-	-	35	100	2.86	0.97	
Toplam satış gelirleri	4	11.4	4	11.4	16	45.7	11	31.5	-	-	35	100	2.97	0.95	
Firmanın imajı	1	2.9	1	2.9	6	17.1	20	57.1	7	20	35	100	3.89	0.87	
Müşteri memnuniyeti	-	-	2	5.7	5	14.3	21	60	7	20	35	100	3.94	0.76	
Genel firma performansı	-	-	1	2.9	10	28.6	18	51.4	6	17.1	35	100	3.83	0.75	
(Varyasyon: %27.26)												Genel Ortalama		3.40	0.93

Tablo 8'de görülen firma yöneticilerinin performanstan tatmin derecelerinin genel ortalaması, vasatın üzerinde (3.82) bir tatmin düzeyini göstermekte olup, kâr marjı, satış geliri, satış artış oranı boyutlarında orta, firma imajı, müşteri memnuniyeti ve genel performans boyutlarında ortanın üzerinde bir değerlendirmeye ulaşılmıştır. Antalya kesme çiçek ihracatçılarının sınırlı kaynak temeline ve Elmas Modeli'nin bazı belirleyicilerdeki dezavantajlara rağmen firma performansından tatminsizlik ifade etmemiş olmaları, sektör açısından umut vaat edici bulunmuştur.

Sektörün Elmas Modeli Analizi

Antalya kesme çiçek sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini ELMAS Modeli'ne göre özetleyen araştırma bulgularının analiz sonuçları, Tablo 9'da verilmektedir. Tablo'da performans bulgu ve yorumları, Elmas'ın üçüncü belirleyicisi olan "Firma stratejisi, yapısı ve rekabet" başlığı altında birleştirilmiştir (Bkz. Tablo 9).

Tablo 9: Sektörün Elmas Analizi Sonuçları

FAKTÖR KOŞULLARI	TALEP KOŞULLARI
Güçlü Yönler -Haberleşme ve bilgi iletişim ağı -Yurtdışı/yurtiçi nakliyat imkânları -Gümrük kontrol işlemleri -Lojistik hizmetleri -Bankacılık ve kambiyo hizmetleri -Toprak uygunluğu -Ucuz işgücü -Yakın bölgelerdeki farklı iklim ile yıl boyu üretim	Güçlü Yönler -Büyük çiçek pazarlarına olan coğrafi yakınlık -Satışlarda ihracat tutarının oransal yüksekliği
Zayıf Yönler -İşgücünün eğitim imkânları -Üniversitelerle işbirliği -Sektör araştırma kurumları -İşgücü tedarik kaynakları -Yurtiçi nakliyat imkânları -Yerel finans kurumları desteği -Fuar organizasyonları -Sezonluk çalıştırılan mevsimlik işçiler	Zayıf Yönler -Yurtiçi talebin kalite ve hacmindeki yetersizlik -2011 yılı satış miktarındaki düşüş -Ülke kesme çiçek ihracatının küresel pazarlardaki sıralamasının aşağılarda yer alması -Talebi etkileyen tüm dağıtım kanallarının kullanılmayışı -Ülkede uluslararası mezzatların olmayışı
FİRMA YAPISI, STRATEJİSİ ve REKABET	BAĞLANTILI VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER
Güçlü Yönler -Kurumsallaşmaya elverişli hukuki yapı -Firma verimliliğindeki sürdürülebilir yapı -Pazarlarda oluşan olumlu performans yapısı -Yeni kurulan firma sayısında yıllar itibarıyla artışlar	Güçlü Yönler -Bağlantılı ve destekleyici sektörlerde öncü ve küresel firmaların mevcudiyeti -Tedarik kaynaklarının genelinde yurtdışına çok bağımlı olmayan yapı -Bitkisel ilaçlar dışında yeterli tedarik kaynaklarının varlığı
Zayıf Yönler -Yeni tür ve çeşit üretiminin yaygın olmaması -Bazı dağıtım kanallarının yetersiz kullanılması -Ar-ge harcamalarının yaygın olmaması -Yenilik performansının yetersizliği -Sektörde küçük ölçekli firmaların yaygınlığı -Çoğu firma üretim alanlarının göreceli küçüklüğü	Zayıf Yönler -Bitkisel ilaç temininde kısmen, ambalaj temininde yüksek düzeyde bölge dışına bağımlılık -Canlı üretim materyalinde yurtdışına kısmi bağımlılık -Kesme çiçek endüstrisi ile ilgili araştırma kuruluşları ve diğer firmalarla yetersiz işbirliği
DEVLET	KAYNAK TEMELİ
Güçlü Yönler -Expo 2016 için dolaylı devlet desteği -Ar-Ge, eğitim ve yaygınlaştırma faaliyetlerine öncülük eden devlet kurumlarının varlığı	Güçlü Yönler -Girişimcilik potansiyeli ve sektörel deneyim kapasitesi güçlü firma yöneticilerinin varlığı
Zayıf Yönler -Yerel düzeyde sağlanan kurumsal ve devlet desteklerinin yetersizliği -Mevcut üretim alanlarının imara açılarak değer kazanması nedeniyle üretim alanlarının başka yerlere kaydırılması tehdidi	Zayıf Yönler -Firma fiziksel kaynaklarının yeterli ile vasat aralığında kalması -İklim koşullarına aşırı bağımlı yetersiz teknoloji

Elmas Modeli Analiz sonuçları, Antalya kesme çiçek ihracat sektörünün faktör koşullarında kısmen rekabet gücüne sahip bulunduğunu, ancak henüz iyileştirilmesi gereken pek çok faktör bulunduğunu göstermiştir. Araştırmanın saha çalışmasında, katılımcılar tarafından en dikkate değer bölgesel faktör koşulunun toprak uygunluğu olduğu ve kesme çiçeklerin rutubeti sevdiği vurgulanmıştır. Antalya'da mevcut mukayeseli üstünlükler olan ucuz işgücü ve iklim koşulları diğer bazı faktör koşullarında gelişmeyi ve böylece küresel mal zincirine ulaşma imkânı sağlamış görünmektedir. Faktör koşullarında sağlanan kısmi

uzmanlaşmanın kümedeki bilgi akışını güçlendirerek küresel faaliyetlere katkı sağladığı, yetersiz faktör koşullarının ise enformasyon oluşum ve tedarikini önlediği, vasat düzeydeki faktörlerin sektörel büyümenin hızını kestiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın saha çalışması görüşmelerinde, sektörün iki firmasının faktör koşullarında daha rekabetçi olmak için Kenya’da çelik ve fide, Rusya’da sera ve İngiltere’de pazarlama yatırımları yaptıkları, bazı firmaların işgücü, iklim ve teşvik uygulamaları için Kolombiya’da karanfil yatırımı planladıkları tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının talep koşullarında rekabet bilincine sahip olmakla birlikte, rekabeti tetikleyen yoğun ve çağdaş bir yurtiçi/yerel talep olmadığını göstermiştir. Talebin gelişmesini sağlayacak uluslararası mezat sistemi yerine sınırlı sayıda dağıtım kanalının kullanılması sonucunda, dar üretim çeşidi ve orta düzey yenilik performansı ile yürütülen faaliyetlerin sektörel yapıyı vasatlaştırdığı, böylece talep koşullarının küresel rekabet üstünlüğü açısından zayıf kaldığı bulgulanmıştır. Küresel pazarlarda lider ülkelerin gerisinde kalan satışların, son 2 yılda miktar açısından düşmesi de, talep koşullarındaki vasat yapının getirdiği bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Elmas Modeli’nin üçüncü belirleyicisi olan bağlantılı ve destekleyici sektörlerle ilgili bulgu ise, Antalya kesme çiçek ihracatçılarının genelde yeterli koşulları sağlayarak tedarikçilerin yakınlığından yararlandıkları, hızlı ve düzenli bilgi akışıyla girdileri uygun maliyette, hızlı ve yeterli düzeyde sağlayabildikleri, bazı tedarik kaynaklarında bölge ve/veya yurtdışına bağımlı yapının kısmi dezavantaj oluşturduğu, sektörel işbirliklerinin çok zayıf düzeyde olmasının enformasyon akışı ve yenilikçiliğin gelişmesinin önünde önemli bir engel olduğu yönündedir.

Antalya kesme çiçek ihracatçılarının profil bilgileri girişimcilik gücünün avantajlı yapısını göstermekle birlikte, Elmas’ın dördüncü belirleyicisi olan firma stratejisi, yapısı ve rekabete yönelik değerlendirmeler, Antalya kesme çiçek ihracatçıları temsil eden örneklemin Ar-Ge harcamaları ve yenilik faaliyetlerinin yaygın ve gelişmiş olmadığını, yeniliğin mevcut üzerinde değişiklik düzeyinde kaldığını, köklü değişiklik ve tam yeniliklerin düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Elmas Modeli ve Kaynak Temelli Yaklaşımın kavramsal çerçevesi ile yürütülen bu araştırmanın sonucu, Antalya kesme çiçek sektörünün, tam anlamıyla küresel rekabet gücü kazanmış olmamakla birlikte, küresel pazarlara girebilmek için gerekli altyapıyı ve deneyimi oluşturduğu yönündedir. Sektörün küresel rekabet gücünün istenen düzeye çıkması için sektördeki firmalara, sivil toplum kuruluşlarına, üniversite ve araştırma kuruluşlarına, kamu kuruluşları ve yerel yönetimlere önemli bazı roller düştüğü görülmektedir.

Sektör firmalarının:

- Kaynak temelini güçlendiren yatırımlar ile fuar ve organizasyon faaliyetlerinde aktif olmaları,
- İşgücü eğitimine önem vererek vasıflı işgücü yetiştirmeleri, yeni tür ve çeşitlere yönelik üretim ve araştırma çalışmalarını hızlandırmaları, tüm pazar dağıtım kanallarını kullanarak aktif pazarlama yapmaları,
- Ar-Ge'ye yönelerek üniversite ve araştırma kurumları ile işbirliği yapmaları, verimlilik ve kalite standartlarını yükselten üretim ve satış faaliyetlerine önem vermeleri, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda ölçeklerini yükselten satış hacimlerini hedeflemeleri,
- Üretim ve hasat kalitesini arttıran yeni üretim teknolojilerini benimsemeleri ve kullanmaları, yenilikçi faaliyetlerini hızlandırmaları, yeni satış pazarlarına girmeyi hedefleyen araştırmalar yapmaları ve stratejiler oluşturmaları önemli kazanımlar sağlayacaktır.

Araştırma bulgularından sektör temsilcileri için çıkarılabilecek önerilerden birisi, sektörün çeşitli aktörleriyle kurabilecekleri stratejik ittifakların küresel rekabet üstünlüğü sağlamada olumlu etkiler yaratabileceği noktasından hareketle, uygun iş ortaklarıyla teknik işbirliği, ortak araştırma projeleri, birlikte ürün geliştirme gibi seçenekleri değerlendirmeleri, küresel piyasalarda çeşitli dağıtım kanallarına, ülke dâhilinde uluslararası mezatların oluşturulması faaliyetlerine ve ürün çeşitliliğine önem vermeleridir. Diğer bir öneri, kaynak temelinin rekabet üstünlüğü kazanmadaki etkisi göz önüne alınarak, işletme sermayelerinin güçlendirilmesi, vasıflı işgücü yetiştirme ve elde tutma faaliyetlerine önem verilmesidir. Bu hususlar, sektör temsilcilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarının temel koşullarıdır.

Üniversiteler ve araştırma kurumlarının özel sektör, kamu kuruluşları ve devlet ile işbirliği yaparak sektörel eğitimi etkinleştirmeleri; bilimsel araştırmalarda yaygın işbirliği yaparak bitki soyu araştırmalarını desteklemeleri, sektörel çabalara hız kazandırmada önemlidir. Bu hususlarda İhracatçılar Birliği ile mevcut işbirliği çalışmaları, yaygın ve etkin değildir.

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

- Yoğun katılımların olduğu ulusal ve uluslararası fuar organizasyonları yapmalı,
- Organize üretim bölgelerinin kuruluşunu sağlamalı,
- Ülke dahilinde, uluslararası çiçek mezatlarının faaliyetine öncülük ederek altyapı çalışmasını başlatmalı,

- Ss bitkilerinin yoğun olduğu yerlerde uluslararası mezatların yapılmasını sağlamalı, etkili ve düşük maliyette lojistik sağlanması için diğer kurumlar ve devlet ile işbirliği içinde olmalı,
- Yabancı ülkelerde rekabetçi navlun maliyeti sağlayan teşvikler için devlet ile işbirliği yapmalı,
- Kalite kontrolü sağlayan teknik servislerin, araştırma laboratuvarlarının örgütlenmesini sağlamalı, üründe marka-patent kapsamında iek soylarına yönelik mülki haklar uygulamalarının yaygınlaşması için üretici ve ihracatçıları bilinçlendiren eğitim ve yayınlar yapmalı, bu hakların uygulanmasını teşvik eden yasal düzenlemeler için devlet ile işbirliği yapmalıdırlar.

İl Tarım Müdürlükleri ve Belediyeler gibi kamu kurumlarından beklenen ise, firmaların faaliyetlerini kolaylaştıran düzenlemeler ve sektörel devlet teşvikleridir. Devlet, yenilikçi yatırımları özendiren ve kaynak yaratan yasal düzenlemeler yapmalı, sektörde uluslararası üretim ve kalite standartlarını zorunlu kılan kuralların uygulanmasını sağlamalı, fuar organizasyonlarını özendirmeli, sektörel araştırma kurumları ve üniversitelerle işbirliğini teşvik eden ve işgücü potansiyelini değerlendiren, kooperatiflerin etkin olduğu uluslararası mezatların oluşumunu sağlayan yasal düzenlemeler yapmalıdır.

Porter'ın rekabet üstünlüğünde ne sürdüğü devletın yapıcı ve dolaylı rolü, Expo 2016 faaliyetlerinde kendini göstermektedir. Fuar organizasyonu ile genişleyen iç pazar, çokuluslu örgütlenmeyi teşvik eden Türkiye'de iek sektörüne girmesi muhtemel yabancı sermayenin güçlendirdiği kurumsal yapıyı getirebilecek, yeni üretim yöntemleri ve teknolojileri, bilgi ve öğrenme süreçlerinin bölgeye transferini hızlandırabilecek, Elmas Modeli ve kaynak temelindeki olumsuzlukları iyileştirebilecek bir şanstır. Eğitimli ve bilinçli yöneticiler sektöre kendiliğinden girecek, rekabet talebin kalitesi, hacmi ve büyüklüğüne katkı sağlayarak yenilik baskısını arttıracak, firmaları işbirlikçi ve kurumsal bir yapıda birleşerek büyümeye, üst ürünlerle, yeni pazarlara girmeye zorlayacaktır. Rekabet üstünlüğünde ilerleme Antalya kesme iek sektörünü, ölçek ekonomisinde (Porter, 2010: 230) dikey (alıcı-satıcı) ya da yatay (genel müşteri, teknoloji, kanallar) büyümelerle yaygınlaştıracaktır.

Dönüşüm içinde olan küresel kesme iek endüstrisindeki gelişmeler takip edilerek, şansın getirdiği fırsatlar değerlendirilmelidir. Mukayeseli dezavantajları yenen Hollanda yenilik yapma gücü ile Avrupa'nın merkezi olma üstünlüğünü sürdürse de, küresel zincirdeki yerini kaybetme sıkıntısıyla, uzun dönemde gelişmekte olan ülkelerde gcl bir endüstri oluşturup destek sağlama arayışındadır (Tavoletti ve Velde, 2008: 303-309). Hollanda mezatlarına mal sevkiyatı yapan en büyük üretici olan Kenya iftlikleri, artık doğrudan toptancılara ve süpermarketlere satış yapmaktadırlar. Diğer yandan kesme iek yetiştiriciliğinin yoğun olduğu Afrika ve Latin Amerika lkeleri AB'nin uyguladığı imtiyazlı ticari haklarını

kaybetme safhasındadırlar (Muhammad vd., 2010: 272). Belirtilen gelişmeler rekabete odaklı ve pazar büyüklüğü ön planda olan Türkiye'nin, rekabetteki yerini yükselterek sürdürülebilir bir yapıyla yoluna devam etmesi için bir fırsat, Avrupa pazarlarına coğrafi yakınlık ve güçlü Türk-Hollanda ilişkileri ise başarı için, katkı sağlayıcı koşullardır.

Alan yazında yer alan önemli kavramsal çerçevelerden hareketle Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün analiz edildiği bu araştırmanın başlıca kısıtı, kapsamın Antalya kesme çiçek ihracatçıları ile sınırlı olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, Türkiye'nin başka bölgelerinde faaliyet gösteren kesme çiçek üreticilerini kapsayan araştırmalar tasarlanması önerilebilir. Bu kısıtlara rağmen mevcut araştırmanın sonuçlarının, Türk kesme çiçek sektörünün küresel rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler hususunda alan yazına katkıda bulunacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

AIPH-International Association of Horticultural Producers (2011). *International statistics flowers and plants*. Hague: Statistics Netherlands.

AIPH International Association of Horticultural Producers (2012). *International statistics flowers and plants*. Hague: Statistics Netherlands.

Akbaş, N. (2012). Antalya kesme çiçek ihracatçılarının küresel rekabet gücünün Porter'ın Elmas Modeli ve kaynak temelli yaklaşım açısından incelenmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Anderson P. ve M. L. Tushman. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35 (4): 604-633.

Bariş, M. E. ve Uslu, A. (2009). Cut flower production and marketing in Turkey. *African Journal of Agricultural Research*, 4 (9): 765-771.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business. *Strategy, Management Science*, 32 (10): 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barney, J. B. ve Arıkan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison (Der.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*: İçinde 124-188. Oxford: Blackwell Publishing.

Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory, creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.

Batt, P. J. (2001). Strategic lessons to emerge from an analysis of selected flower export nations. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 11 (3): 41-54.

Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B. (2002). *Business strategy: An introduction. Second edition.* Butterworth-Heinemann: Woburn MA.

Cohen, W. M ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.

Doldur, H. (2008). Kesme çiçek üretim ve ticareti. *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Coğrafya Dergisi*, (16): 26-45.

Eickelpasch, A., Leipras, A., Stephan, A. (2011). Locational and internal sources of firm competitive advantage: Applying Porter's diamond model at the firm level. *Journal of Strategic Management Education*, 7 (2): 129-154.

Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., Ortiz, R. F. (2010). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *International Business Administration*, 11 (1): 95-116.

Ganitsky, J. (1986). Strategic lessons emerging from the performance of Colombia and Israel in international flower markets. *Research in Domestic and International Agribusiness Management*, 6: 143-180.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76 (1): 37-74.

Grant, R. M. (1991). The Resources-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3):114-135.

Haccou, S. ve Alkemade, F. (2010). An analysis of the innovative performance of the Dutch greenhouse horticultural sector. *Final thesis.* Utrecht University Faculty of Geosciences-Science and Innovation Management, Utrecht.

Hobbs, J. E. (1996). Transaction costs and slaughter cattle procurement: Processors selection of supply channels. *Agribusiness*, 12 (6): 509-523.

Hoskisson, R. E., Robert, E., Michael, A. H., William, P. W. ve Daphne, Y. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3): 417-456.

Keyder, Ç. ve Yenal, Z. (2011). Agrarian change under globalization: Markets and insecurity in Turkish agriculture. *Journal of Agrarian Change*, 11 (1): 60-86.

Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 145-182.

Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5): 363-380.

Muhammad, A., Amponsah, A. A., Dennis, J. H. (2010). The impact of preferential trade arrangements on EU imports from developing countries: The case of fresh cut flowers. *Economic Perspectives and Policy*, 32 (2): 254-274.

Orta Anadolu Süs Bitkileri ve Mamulleri İhracatçılar Birliği, “Dünyada ve Türkiye’de süs bitkileri sektörü”, http://www.susbitkileri.org.tr/arastirma_raporlari.htm, (15.03.2012).

Orta Anadolu Süs Bitkileri ve Mamulleri İhracatçılar Birliği, “İstatistikler”, <http://www.susbitkileri.org.tr/tr/istatistikler.htm>, (25.08.2012).

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil: Blackwell Oxford.

Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.

Peteraf, M. ve Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4): 309-323.

Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001). Is the resource - based view a useful perspective for strategic management research. *Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations (CAN)*. Newyork: Palgrave Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6): 45-59.

Porter, M. E. ve Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73: 120-134.

Porter, M. E. (2010). *Rekabet üzerine*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Runyan, R., Huddleston, P., Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. *Entrepreneurship Management*, 2 (4): 455-477.

Sarvan, E. F. D., Özdemir, E. D., Köksal, C. D., Başer, G., Almaz, F. ve Kamay, M. (2012). Türkiye’de yat yapım kümelerinin bilgi paylaşım ağları, entelektüel sermaye ve kurumsal çevrelerinin yenilikçilik ve performans etkileri açısından karşılaştırmalı analizi. Proje No.110K357 Ankara: TÜBİTAK yayınları.

Schoemaker, P. J. H. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36 (10): 1178-1192.

Tavoletti, E. ve Velde, R. (2008). Cutting Porter's last diamond: Competitive and comparative (dis)advantages in the Dutch flower cluster. *Entrepreneurship and International Management*, 15 (2): 303-319.

Titiz, A., Çakıroğlu, N., Yıldırım, T. B. ve Çakmak, S. (2000). Süs bitkileri üretim ve ticaretindeki gelişmeler. *Türkiye Ziraat Mühendisliği, 5. Teknik Kongresi*, 17-21 Ocak 2000, Ankara, Türkiye.

Utterback J. M. (1996). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Van Liemt, G. (1999). *The world cut flower industry: Trends and prospects*. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/ctflower/index.htm>, (21.10.2011).

Varis, M. ve Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SME's. *European Journal of Innovation Management*, 13 (2): 128-154.

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4): 801-814.

Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35 (8): 942-962.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Wijnands, J. (2005). *Sustainable international networks in the flower industry: Bridging empirical findings and theoretica approaches*. Leuven: ISHS.

Wijnands, J. H. M., Bijman, J., Hurne, R. B. M. (2007). Impact of institutions on the performance of the flower industry in developing countries. *ISNIE Conference*, 21-23 June 2007, Reykjavik, Iceland. <http://www.isnie.org/assets/files/papers2007/wijnands.pdf>, (20.03.2011).