

KAMU İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ ANALİZİ ve ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Alper KARAHAN*

Makale Gönderim Tarihi: 14.05.2014
Makale Kabul Tarihi: 23.06.2014

Öz

Rekabet günümüzün iş yaşamının bir gerçeğidir, her alanda oldukça yoğun bir şekilde görünmektedir. Her geçen gün üretim sistemlerinde değişiklikler olmakta, yeni teknolojiler geliştirilmekte ve her sektörde mevcut firmalar ve kuruluşlar için yeni rakipler ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı da; ulaştırma sektöründe kamu yönetiminin rekabet gücünü ve rekabet koşullarının sektör üzerindeki uygulama örneklerini ele alarak özel sektöre özgü olduğu düşünülen rekabet kavramının kamu sektörü için de geçerli olabileceğini ortaya çıkarmaktır. Çalışmada, rekabet ve rekabet gücünün sağlanması ile ilgili literatür araştırması yapılmış ve elde edilen veriler ışığında kamu sektörünün de rekabet edebileceği ve özellikle ulaştırma sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajının iyi bir kümelenme sistemi ile sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Gücü, Kamu Sektörü, Kamu İşletmeleri Yönetimi, Rekabet Analizi

Analysis of competitive power of public enterprises and example of transportation sector

* Yaşar Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

Abstract

Competition is reality for today's business life and intensively seen in every area today. Production systems are changing, new Technologies are being developed, new competitors appearing in almost every sector of business life. So, the basic aim of this study is to explain that the concept of competition considered as specific to the private sector can be applicable for the public sector by dealing with the competitive power of public administration in the transportation sector and examples of practices of competition conditions in the sector. Literature regarding competition and ensuring competitive power was searched in the study and it was concluded that public sector could compete and especially the advantage of sustainable competition in the transportation sector could be achieved by a good clustering system.

Keywords: Competitive power, Public sector, Public enterprises administration, Competition analysis

1. Giriş

Kamu Yönetiminde reform tartışmaları, son yirmi yılda geleneksel paradigmayı ve onun parametrelerini yeniden tanımlamayı ve değiştirmeyi hedef almaya başlamıştır. Uluslararası borç krizinin de etkisiyle, tüm ülkelerin gündemindeki konu yapısal uyarılma politikası ve serbest pazara dönük reformlar olmuştur. Hızlı ve devamlı bir değişim süreci içinde bulunduğumuz günümüzde devletin konumu, rolü, işlevleri ile kamu yönetiminin yapısal, işlevsel, yönetsel ve işletme yönlerinin köklü bir biçimde yeniden yapılandırılmasına odaklanılmıştır. Kamu yönetimi literatüründe tartışılan New Public Management (Yeni Kamu İşletmeciliği), Public Management (Kamu İşletmeciliği), Neue Steuerungsmodell (Yeni Yönetim Modeli), Wirkungsorientierte Verwaltung (Etkinlik Odaklı Yönetim), gibi çalışmalar kamu yönetiminde rekabet kavramında bir bütün olarak ele alınmıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği ile performans kalitesinin artırılması ve maliyet disiplinin sağlanabilmesi için kamu sektöründe rekabet düşüncesi geliştirilmesi ile özel sek-

törde denen yönetim metodları kamu sektöründe de kullanılması gibi hedefler gerçekleştirilmek istenmektedir. Kamu kurumlarının içinde bulunduğu finansal kriz, toplumun değişen beklentileri diğer yandan da kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde verimsizlik, kalitesizlik, işlerin gecikmesi ve kaynakların rasyonel kullanılmaması gibi nedenler rekabetin gündeme gelmesine neden olmuştur.

Bu çalışmada, rekabet toplumun isteklerini karşılamak ve kaliteyi artırmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışmanın amacı, Ülkemizin rekabet gücüne ve toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine katkı veren; güvenli, erişebilir, ekonomik, konforlu, hızlı, çevreye duyarlı, kesintisiz, dengeli, çağdaş hizmetlerin sunulduğu, sürdürülebilir bir ulaşım sektörüne yeni yönetim anlayışıyla ışık tutmaktır.

2. Rekabet Gücü ve Elmas Modeli (Diamond Model)

Rekabet gücü kavramına konuya farklı açılardan yaklaşan çok çeşitli tanımlar getirilmiş ve üzerinde tam bir mutabakata varılamamıştır. Rekabet gücü için getirilen tanımlardan biri bu alanda en çok ismi geçen Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü (Harvard Business School) ekonomi ve yönetim profesörü, aynı zamanda Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü (Institute for Strategy and Competitiveness) başkanı **Michael Porter** tarafından yapılmıştır. Porter, rekabet gücünün dinamik bir konsept olduğunu ve kamu kurumlarının kalitesi, teknolojik gelişme potansiyeli, eğitim ve makro ekonomik çevre gibi bir çok faktörden etkilenen bir kavram olarak rekabet gücünün ülkelere miras olarak kalmadığını kendileri tarafından oluşturulduğunu söylemektedir(Leyda & Rasodo 2006,96).

Michael Porter ulusların rekabet gücünü açıklamak için **Elmas Modelini (Diamond Model)** geliştirmiştir. Bu modele göre, rekabet avantajını oluşturan 4 faktör vardır ve bunlar elmasın dört köşesini oluşturmaktadırlar. Bu faktörler; faktör koşulları, talep koşulları, firma yapısı ve stratejisi ve ilgili ve destekleyici

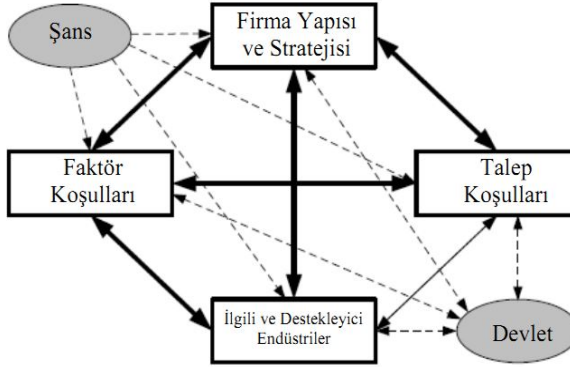
endüstrilerdir. Ayrıca devlet rolü ve şans diye iki dolaylı faktör de belli bir ülkenin ya da sektörün rekabetçiliği etkilediği belirtilmiştir. Şans unsuru savaş, doğal afet ya da pazar yapısının değişmesi gibi kontrol edilemeyen durumları kapsamaktadır. Porter devletin rolünü ayrı faktör olarak değil de diğer faktörlerin üzerinde yer alan bir unsur olarak değerlendirmiştir. Porter'a göre devlet, şirketlerin hedeflerini büyümeye ve performanslarını arttırmaya yöneltmelidir. Ayrıca, hükümet dolaylı bir rol üstlenmeli ve rekabet gücünü temsil eden elması büyütecek şekilde davranmalıdır. Yapılan bu rekabet araştırmaları sonucunda uluslararası rekabet gücünde belirleyici olan dört ana faktörün ve bu dört ana faktörü destekleyen 2 ek unsurun analiz edilmesi gerektiği saptanmıştır. Bu çerçevede Porter'ın Elmas Modeli sektörlerin rekabet gücünün bu dört ana faktör ve iki destekleyici unsur kapsamında göreceli olarak değerlendirilmesine dayanır (Porter, 1990).

- **Faktör Koşulları:** İnsan kaynakları, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları.
- **Talep Koşulları:** İç talep, potansiyel pazarlar, talebin niteliği, alıcıların talep karlılığı, kullanıcının (müşterinin) seçiciliği, geniş ve büyüyen iç pazar
- **İlgili ve Destekleyici Endüstriler:** Rekabetçi avantaja sahip tedarikçilerin ve ilgili firmaların mevcudiyeti (Lokomotif ve Vagon İşletmeleri, makine tedarikçileri)
- **Firma Yapısı ve Stratejisi:** Bölgesel şartlar, sektörde diğer faaliyet gösteren diğer firmaların yapısı, kurulma nedenleri ve amaçları, buldukları çevrede rekabet olup olmadığı, yerli-yabancı sermaye, firmaların inovasyon kapasiteleri, rekabete yaklaşımları, sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşumuna ve gelişimine elverişli ortam ve yerel rekabet.
- **Devlet ve Uyguladığı Politikalar:** Kamunun üzerine düşen görevler ise; geliştirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görececek ürünlerin önceden tespit edip modellemek, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, bölgesel re-

kabeti engelleyecek doğrudan birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlandırmaktır.

- **Karşılaşan Fırsatlar ve şanslar:** Şans faktörleri ise, kontrol edilemeyen ama yine de sektörü etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak görülmektedir. (Örneğin, savaşlar, doğal afetler, vb.)

Bu noktada modelin sistematik özelliği vurgulanması gereken bir konudur. Buna göre rekabet gücünün belirleyicileri olan bu dört ana faktör birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Porter'ın Elmas Modeli, aşağıda şekil üzerinde özetlenerek gösterilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi, modeldeki 4 ana faktör olan firma yapısı ve stratejisi, faktör koşulları, talep koşulları ve ilgili ve destekleyici endüstriler birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde olmakta, devlet ve şans ise destekleyici unsurlar olarak yer almaktadır.



Şekil-1: Elmas Modeli

Kaynak: Porter, 1990: 127.

3. Demiryolu Ulaşımında Rekabet

Temel kamu hizmetlerinin yönetimini içeren düzenlemelerin, bilgi ve yükümlülöklere ilişkin sorunlara ve rantların dağılımında çıkar grupları arasındaki dengesiz pazarlık gücüne sebep

olduğu için etkinsiz olduğunu düşünmekte; şebeke endüstrilerinin rekabete açılmasını sağlayan yapısal reformlar ile düzenlemelerin yarattığı bu etkinsizliğin önüne geçmenin mümkün olduğunu savunmaktadır. Buna göre, yapısal reformlarda kural, mümkün olan her yerde rekabete; ancak kaçınılmaz olduğu durumlarda regülasyona izin verilmesi şeklinde olmalıdır (Newberry 2000, 134).

Demiryolu sektöründe rekabetin iki boyutu olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki, hâlihazırda tekel konumdaki demiryollarının da karşı karşıya olduğu ulaşım alt sistemleri arasındaki rekabeti ifade eden intermodal rekabettir. Diğeri ise özellikle demiryolu sektörü içindeki ulaştırma faaliyetlerinde rekabetin oluşturulmasını öngören sektör içi rekabettir.

Demiryolu sektörünün rekabete açılması basit bir süreç değildir ve beraberinde getirdiği sorunların çözümü için yeni ve karmaşık düzenlemelerin hazırlanması gerekebilmektedir. Sonuçta serbestleşmeyle devlet müdahalesinden tamamen kurtulamayan demiryolu sektörünün rekabetçi yapısı, intermodal rekabet, sektör içi rekabet ve regülasyon gibi üç farklı faktörün etkisiyle şekillenmektedir (Ordovery ve Pittman 1994, 2).

3.1. İntermodal Rekabet

Demiryollarının diğer ulaşım alt sistemleri ile olan rekabetini ifade eden. intermodal rekabet düzeyi, demiryolu hizmetinin türüne (yolcu-yük), ülkenin coğrafi, demografik ve ekonomik özelliklerine göre değişmektedir (OECD 2005, 26). Demiryolu yük taşımacılığı karayolu, iç su yolu, boru hattı ve havayolu taşımacılığıyla rekabet halindedir (OECD 1997, 249). Yük taşımacılığı açısından bakıldığında demiryollarının, dökme yüklerin taşınmasında diğer ulaşım alt sistemlerine göre avantajlı konumda olduğu kabul edilmekle birlikte (OECD 2005 26) iç su yolları, boruhatları ve karayollarının özellikle bazı dökme yük cinslerinde demiryolları karşısında geçmişe nazaran daha güçlü ikâme oluşturmaya başladığı görülmektedir (Pietrantonio & Pelkmans

2004, 8). Karayollarından gelen yoğun rekabet baskısı dökme yükler dışında kalan ve katma değeri yüksek ürünlerin (hızlı ulaşım gerektiren, çabuk bozulabilen dayanıksız mallar vb.) taşınmasında çok daha fazla hissedilmektedir (OECD 2005, 26).

3.2. Sektör İçi Rekabet

Demiryolu sektöründe, intermodal rekabetin tek başına demiryolu işletmeleri üzerinde yeterli disiplini sağlayamadığı, etkin bir demiryolu sistemi için sektör içi rekabetin oluşması gerektiği görüşü ağırlık kazanmaktadır. Sektör içi rekabetle karşı karşıya olmayan tekel demiryollarının regüle edilmesiyle arzu edilen etkinlik ve verimlilik sonuçlarına ulaşmak kolay olmamaktadır (OECD 2005, 31). Birçok sektör uzmanı çok ürünlü nitelik gösteren sektörde demiryolu tekelinin, tüm tüketici tabanının tercihlerine hitap edecek çeşitlilikte hizmet sunmasının zor olduğunu düşünmektedir (ECMT 1996, 1). Demiryolu sektörü içinde rekabet, pazar içi veya pazar için rekabet şeklinde gerçekleşmektedir. Her iki yöntemin de ortak noktası demiryolu hizmetlerinde özel sektör katılımının sağlanmasıdır. Bunun için pazar içi rekabette, güvenlik vb. spesifikasyonları sağlayan taraflar demiryolu sistemine serbest giriş yapabilmektedir. Ancak kayda değer giriş engelleri ve ölçek ekonomilerinden dolayı demiryolu hizmetlerinde pazar içi rekabetin oluşturulmasının görece zor olduğu durumlarda pazar için rekabet seçeneği değerlendirilmektedir.

3.2.1. Yatay Yapılanma (Horizontal Restructuring) Dikey Bütünleşik Teşebbüsler Arası Rekabet

Yatay yapılanma modelinde, farklı demiryolu teşebbüslerinin mülkiyeti veya kontrolünde birden fazla demiryolu şebekesi bulunmaktadır. Her bir teşebbüs bünyesinde altyapı ve işletme faaliyetleri birlikte yürütüldüğünden dikey ayrışma söz konusu değildir. Bu nedenle, yatay yapılanma modeli, dikey yapılanma modellerinden (dikey erişim-tam dikey ayrışık yapı) farklı olarak dikey bütünleşik teşebbüsler arasında rekabete elverişli bir ortam sunmak-

tadır (OECD 2005, 39). Yatay yapılanmada, ilk akla gelen rekabet şekli, paralel hatlar rekabetidir. Bu rekabet türünde, demiryolu güzergâhını birbirine bağlayan ve farklı teşebbüslerin kontrolünde olan en az iki demiryolu hattı bulunmaktadır. Bu sistem, her bir teşebbüs kendi mülkiyetindeki/kontrolündeki altyapı üzerinde işletme faaliyetlerini sürdürdüğünden dikey anlamda bütünleşik; hizmetin sunulduğu coğrafi alan içerisinde kullanıcı açısından birden fazla şebeke alternatifinin olması nedeniyle de yatay ayrışık bir yapı arz etmektedir (OECD 2005, 36).

Dikey bütünleşik teşebbüsler arası rekabetin oluşması için paralel hatların varlığı mutlak bir şart değildir. Dikey bütünleşik teşebbüsler, demiryolu şebekelerinin paralel hatlar rekabetinde olduğu gibi doğrudan çakışmadığı, ancak demiryolu taşıtıcılarına verilecek uçtan uca hizmet sunumu için intermodal taşımacılığın demiryolu ayağını oluşturacak şekilde birbirleriyle yarış halinde buldukları çokmodlu (multimodal) rekabet içinde de yer alabilmektedir. Çok modlu rekabetin en önemli sonucu, aynı uçtan uca hizmet sunumunda rakip olan firmaların taşıma hizmet fiyatını belirlerken, sadece birbirlerinin değil tamamlayıcı ulaşım alt sistemlerindeki sağlayıcıların fiyat stratejilerini de dikkate almak zorunda olmalarıdır (OECD 2005, 37). Paralel hatlar ve çokmodlu rekabetin ortak noktası, demiryolu teşebbüslerinin aynı iki nokta arasındaki hizmet sunumu için yarış halinde olmalarıdır. Ancak, demiryolu teşebbüsleri, aynı çıkış noktasından yapılacak yolcu ve yük taşımacılığının ayrı varış noktalarına ulaştırılmasında olduğu gibi farklı ulaşım güzergâhları için de birbirlerine rakip olabilmektedir.

Paralel hatlar rekabetine yük taşımacılığında daha sık karşılaşılsa da, trafik hacmi desteklediği müddetçe iyi bir yeniden yapılandırma çalışması ile yolcu taşımacılığında da bu tür bir rekabetin oluşturulması mümkündür (OECD 2005, 41).

3.2.2. Dikey Yapılanma (Vertical Restructuring)

Dikey yapılanmadaki temel amaç, işletme faaliyetlerini rekabete açarak hizmetlerdeki kalite ve etkinliği artırmak ve demiryollarına verilen sübvansiyonların hangi faaliyetlerde kullanıldığının takibini kolaylaştırmaktadır. Böylece, altyapı yatırımları için verilen kamu fonlarının çapraz sübvansiyonla işletme faaliyetlerindeki zararları kapatmak için kullanılmasının önüne geçilmekte, fonların amaçları doğrultusunda kullanılması altyapı yatırım planlamalarını öngörülebilir hale getirmekte ve bağımsız demiryolu işletmeleri açısından adil rekabet ortamı oluşturmaktadır. Bu durum, İsveç gibi bazı ülkelerde demiryolu reformunun öncelikli amaçları arasında yer almaktadır (Kurosaki 2008, 32) (Pietrantonio ve Pelkmans 2004, 16).

Altyapı ve işletmenin ayrışması demiryolu hizmetlerinin sunumunda kamu kesimi ve özel sektör arasındaki rol ve sorumlulukların açık şekilde belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. Altyapının kontrolü genelde kamu kesimine bırakıldığından demiryolu işletmelerinin altyapı yatırım ve diğer maliyetlerine katlanmak zorunda olmamaları özel sektörün pazara girişini cazip hale getirmektedir (Kurosaki 2008, 33;Thompson 1997,2).

Söz konusu durum, dikey yapılanmanın tercih edilmesinde belirleyici rol oynayan sektörün rekabete açılması amacına da daha uygun ortam sağlamaktadır. Pazardaki oyuncu sayısında yaşanacak artışla gelen rekabet baskısı hem fiyatların düşüşüne hem de müşteri odaklı ve kaliteli hizmet sunumuna katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, demiryolu işletmelerinin şebekenin tümü üzerinde faaliyet göstermesine imkân verilerek kesintisiz hizmet ağı genişletilmektedir (Kurosaki 2008, 34; BTRE 2003, 12). Thompson (1997, 4)'a göre de, demiryollarında uygulanması zor ve maliyetli olan dikey ayrışmanın, başarılı olacağını garanti etmek güçtür. Bu bağlamda Gomez-Ibanez beş şebeke endüstrisinde (elektirik, doğalgaz, su, telekomünikasyon ve demiryolları) için dikey ayrışmanın maliyetlerini ve sağladığı rekabetin faydalarını karşılaştırmış ve bu yapılanmanın maliyetlerinin demiryolları için daha fazla olacağı sonucuna varmıştır. Dikey

yapılanmanın demiryolu yük taşımacılığı için uygulanabilir olsa da, yolcu taşımacılığı için düşünülmemesi gerektiğini değerlendirmektedir (Kurosaki 2008, 11). Pittman (2005, 191) da, bu yapılanmanın bazı sektörlerde diğerlerine kıyasla daha başarılı olduğu; ancak söz konusu modelin demiryolu sektörü için uygun olmadığı görüşünü benimsemektedir. Altyapı erişime açılrsa dahi batık maliyet ve yoğunluk ekonomileri nedeniyle yerleşik demiryolunun ilk giren avantajıyla elde ettiği pazar gücünü rekabeti kısıtlayıcı şekilde kullanabilecek olmasını buna gerekçe olarak göstermektedir. (OECD 2005, 52).

Yukarıda bahsedilen bu hususlar çerçevesinde Türkiye'nin demiryollarında rekabet gücünü artırması ve sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olması, rekabet gücü göstergeleri bakımından gelişmiş ülkelerin sahip olduğu verilere ulaşması kümelenme ile mümkün olacaktır.

4. Türkiye de Demiryolları Kümelenmesi Örneği

Kümelenme, belirli bir alanda mekansal olarak yakın kişisel ilişkiler ve bu ilişkileri tamamlayıcı bölgesel unsurlar vasıtasıyla birbirine bağlanmış şirketler ve ilgili kurumlar grubu olarak tanımlanmaktadır. Kümelenmeler çoğunlukla; nihai ürün veya hizmet şirketleri, uzmanlaşmış girdi, ara parça makine tedarikçileri ile hizmet ve finansal kurumları ve ilgili endüstrilerdeki firmaları kapsamaktadır. Bununla birlikte uzmanlaşmış eğitim sunan, bilgi ve araştırma yapan, teknik destek sağlayan (üniversiteler, düşünce grupları, mesleki eğitim sağlayıcıları gibi) ve standartları belirleyen birimleri de kapsamaktadır. Bir kümelenmeyi etkileyen hükümet birimleri, kümelenmenin üyelerini destekleyen ticaret birlikleri ve diğer toplu özel sektör de kümelenmenin bir parçası olarak görülebilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet süreci dünyanın birçok ülkesinin ekonomik anlamda gelişmesi için sektörel kümeleri olmazsa olmaz hale getirmiştir. Yerel sanayi organizasyonlarının küresel oyuncu olabilmesi için makro ekonomik bir politika öne-

risi olarak karşımıza çıkan kümelenme, bir kamusal politika niteliği de taşımaktadır. Hatta uygulanacak olan kamusal teşvik politikaları "iyi bir küme" oluşturmayı amaçlamaktadır. Nitekim sektörel küme modeli, tüm oyuncularını (değer zinciri) bir araya getirerek etkileşim içinde bulunmalarını hedefleyerek, rekabet gücü yüksek ve sürdürülebilir kâr marjı elde edebilecek ve küresel oyuncu olma özelliğine sahip sektörel firmaları ortaya çıkarmaktadır (Porter, 1998: 199).

Kümelenmeler, kümelenmeye dahil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli ya da diğer işletmelerle ilgili resmi bağlantılara sahip işletmeler gibiymiş gibi fayda elde etmelerini sağlar. Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Bu işletmelerin işe alımlardaki arama ve işlem maliyetlerini düşürecek ve zamanı kısaltacaktır. Kümelenme çeşitli fırsatlar sunar ve çalışanların farklı yerlerde istihdam riskini düşürür, hatta diğer bölgelerdeki yetenekli çalışanları kendine çeker. İyi gelişmiş bir kümelenme ayrıca diğer önemli girdilerin sağlanmasında da etkin bir yol sağlar. Böyle bir kümelenme derin ve özelleşmiş bir tedarikçi tabanına sahiptir. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürecektir. Bu yapı, envanter ihtiyacını minimize edecek, ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldıracaktır. Yakınlık iletişimi geliştirecektir, doğal olarak bu durum, tedarikçiler için satış sonrası hizmetlerini sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Diğer yandan pazar, teknik ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikir, üyeler bu bilgileri kullanmak isterler. Ayrıca, kişisel ilişkiler ve topluluk bağları güveni tesis eder ve bilgi akışını hızlandırır. Bu koşullar bilgiyi daha akıcı bir hale getirir. Kümelenme üyeleri karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve birisini göstereceği iyi performans diğerlerini de iyi yönde etkileyecektir. Yine, altyapı ya da eğitim programları gibi hükümet ya da diğer kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, işletmelerin performanslarını geliştirebilir. İşe alınan çalışanların yerel programlarda eğitil-

meleri, eğitim maliyetlerini düşürecektir. Sadece hükümetin değil, özel sektör içindeki işletmelerin eğitim programları, altyapı, kalite merkezleri, test laboratuvarları gibi yapmış oldukları yatırımlarda kümelenme içindeki diğer şirketlerin performanslarını arttıracaktır.

Öte yandan, yerel rekabet oldukça motive edicidir. Benzer şirketlere olan yakınlığın oluşturduğu baskı, rekabetçi olmayan ya da doğrudan rekabet etmeyen şirketler arasında olmaya nazaran rekabetçi bir baskı oluşturur. Gurur ve toplum içinde iyi gözle bakılmak arzusu kümelenme içindeki şirketlere diğerlerini yarışta geride bırakma isteği kazandırır. Kümelenmeler ayrıca, işletme performanslarının değerlendirilmesini kolaylaştırır. Yerel rakipler, benzer iş gücü maliyetleri ve yerel pazarlara erişim imkânı gibi genel koşullara sahiptirler ve kümelenme içindeki işletmeler benzer faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Kümelenme içindeki işletmeler tipik olarak kendi tedarikçilerinin maliyetleri konusunda ayrıntılı bilgilere de sahiptirler. Yeni işletmelerin birbirinden uzak ve yeni yerleşim yerleri yerine, mevcut kümelenmeler içinde kurulmaları beklenmelidir. Yeni ve özelleşmiş tedarikçilerin sayısı, kümelenmeler içinde hızla artacaktır. Yoğunlaşmış bir müşteri tabanı riskleri minimize edecektir ve pazar fırsatlarını görmek daha da kolaylaştıracaktır. Ayrıca, kümelenmelerin ilgili endüstrileri kapsıyor olmaları, tedarikçilere genişleyen fırsatlar yaratmaktadır. Kümelenmeler, birçok nedenden dolayı yeni iş biçimine kaynak olmaktadır. Kümelenme içinde bulunan girişimciler, ürün veya hizmetlerdeki boşlukları kolayca saptayabilirler. Bunun ötesinde sektöre giriş problemleri diğer yerlere göre daha düşüktür. Gerekli varlıklar, beceriler, girdiler ve personel, yeni işletmeye montaj edilmeye hazır bir halde kümelenme yerleşiminde bekler. Kümelenmeye alışkın olan finansal kurumlar ve yatırımcılar daha az risk alırlar. Ayrıca, kümelenmenin kendisi genellikle önemli bir iş Pazarı oluşturur, girişimciler zaten kurulu olan ilikilerden kolayca faydalanabilir. Tüm bu faktörler şirketlerin başarısız olmalarına neden olan riskleri azaltacaktır. Kümelenme içindeki yeni iş biçimi pozitif bir geri besleme döngüsünün

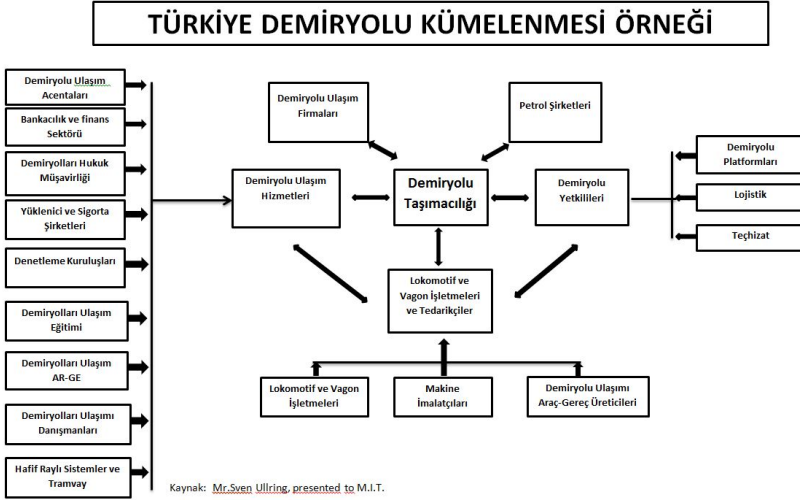
de parçasıdır. Sonuç olarak kümelenme, tüm üyelerine fayda sağlayan kaynak havuzlarının büyümesini sağlar.

Yukarıda belirtilen hususlar daha çok bölgesel gelişmişlik seviyesinin azalmış olduğu ülkeler için söz konusudur. Dolayısıyla, bölgesel gelişmişlik probleminin yüksek olduğu ülkelerde, daha az avantajlı bölgelerde kümelenme sürecine doğrudan geçmek yerine daha farklı yöntemler uygulanabilir. Avantajı az olan bölgelerde kümelenme sürecinin yol haritasının iyi hazırlanması ve uygulamanın buna göre yapılmasının önemi daha fazladır. Özellikle sanayisi "emek yoğun sektörlerde" yoğunlaşmış ülkeler, kesinlikle üretim sayılarını arttırma, mevcut iş gücünü koruma ve kümelenme faaliyetlerini uygulama yollarına gitmelidirler. Diğer bir ifadeyle süreç, mevcutta bulunan sanayi kümelerinin ıslahı, rekabet altyapısının sağlamlştırılmasına, pazar eksikliklerinin giderilmesine ve avantaj sağlayıcı diğer faaliyetlerin yapılmasıyla başarılı olacaktır (Rosenferd 2002).

Demiryolu taşımacılığında sürdürülebilir rekabetin sağlanması, 24.04.2013 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 6461 Sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkındaki Kanun ile amaçlanmaktadır. Kanunun özünde, sektörün devlete olan mali yükünün azaltılması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, çevre dostu ve etkin bir ulaştırma sistemi oluşturulması yatmakta ve bu sistem için özel sektör ile rekabet faktörü kullanılmaktadır. Bu kanun çerçevesinde demiryolu taşımacılığının rekabet gücünü ve yenilikçilik kapasitesini arttırmak için sektörel yoğunlaşmanın sağlanması gerekmektedir.

Sektörel yoğunlaşmanın sağlanmasında birbirine değer yaratma zinciri ile bağlı olan **hizmetler sektörü + sanayi sektörü** zincirinin oluşturulması ve buradan yola çıkılarak demiryolu taşımacılığında bir kümelenme modeli ile rekabet ve kalitenin haritası çıkartılmalıdır.

Aşağıdaki model de açıkça görüleceği gibi, demiryolu sektörünün ticari ve diğer etkileri kümelenme merkezi oluşturmada esas alınmaktadır.



5. Türkiye de Demiryolları Kümelenmesinde Rekabet Gücü ve Avantajları

Kümelenmeye alışkın olan finansal kurumlar ve yatırımcılar daha az risk alırlar. Ayrıca, kümelenmenin kendisi genellikle önemli bir iş Pazarı oluşturur, girişimciler zaten kurulu olan ilişkilerden kolayca faydalanabilir. Tüm bu faktörler şirketlerin başarısız olmalarına neden olan riskleri azaltacaktır. Kümelenme içindeki yeni iş biçimi pozitif bir geri besleme döngüsünün de parçasıdır. Sonuç olarak kümelenme;

- İşletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini artırır.
 - Özelleşmiş girdilere, hizmetlere, işgücüne, bilgiye olan erişimi güçlendirir.
 - Şirketler arası koordinasyonu kolaylaştırır.
 - İşlem maliyetlerini düşürür.
 - En iyi uygulamaların şirketlere hızlı difüzyonunu sağlar (yazılım, donanım vb.)
 - Sürekli bir biçimde performans mukayesesi sağlayarak, yerel rakiplere oranla gelişmek için isteklendirme yaratır.

- **Yenilikçiliği ateşler ve geliştirir.**
 - Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni hizmetlerin oluşmasını sağlayacak fırsatları algılamayı kolaylaştırır.
 - Şirketlerin birbirleriyle olan iletişimleri (çoğu zaman gayri resmi) sektörün ihtiyaçlarını ve eğilimleri yakından ve daha önceden görmelerini sağlar.
 - Bir çok tedarikçinin ve kuruluşun varlığı bilgi üretilmesine yardım eder.
 - Yerel kaynakların göreceli bolluğu yeni hizmet ve denemelerin maliyetini düşürür.
- **Ticarileştirme sürecini hızlandırır.**
 - Kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik eder.
 - Mevcut olan işgücü, tedarikçiler vb. sayesinde yeni hizmetleri ticarileştirmek ve yeni şirketleri kurmak kolaylaşır.
- **Maliyet avantajı**
- **Farklılık avantajı**

6. Sonuç ve Değerlendirme

Kümelenme modelinin başarılı olduğu ülke modellerinde en önemli unsur, "politika yapıcılar ile potansiyel küme firmaları"nın etkileşiminin en üst düzeyde olmasıdır. Yani küme stratejisinin birlikte oluşturulması, öncelikli sektörlerin rekabet gücüne göre belirlenmesi, uygulanacak teşvik sisteminin enstrümanlarının irdelenmesi gibi birçok noktada kamu özel sektör işbirliğinin oluşturulmasıdır. Rekabetin değişen yüzü ile birlikte işletmelerin, şehirlerin, bölgelerin ve hatta ülkelerin hayatta kalabilmeleri bu yeni rekabet koşullarına ayak uydurmalarıyla mümkün olabilmektedir. Bu yarışta yok olmamak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmakla eş anlamlıdır. Böyle bir avantajın oluşturu-

rulması ancak kaynakların etkin ve yerinde kullanımı, var olan potansiyelin hayata geçirilmesi ve daha rasyonel stratejik kalkınma planlarının oluşturulması ile mümkündür. Sürdürülebilir kalkınmanın olmazsa olmazı niteliğindeki sağlıklı "sürdürülebilir ulaştırma" bir ülke için yaşamsal önem taşımaktadır. Ülkemizde dengesiz, bozulmuş sağlıklı ulaştırma sistemini amaca uygun olarak iyileştirmek zorunlu bulunmaktadır. Bu bağlamda, amaçların iyi tanımlanması, öngörülen hedeflere erişebilmek için sistemin mevcut durumunun analizine dayanarak stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Demiryollarımızı istenen yapıya ve gerekli düzeye eriştirebilmek için köklü çözümlere gereksinim bulunmaktadır. Yeniden yapılanmadan ve çağdaş yönetim ve üst düzey personelden başlayarak altyapı, taşıtlarda iyileştirmeler ve yeni yatırımlara, yeni işletme politikalarına, finansman modellerine kadar çok yönlü düzenlemelerin kapsamlı bir plan bağlamında gerçekleştirilmesi zorunludur.

Bu çalışmaya göre, 6461 Sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkındaki Kanun da göz önünde bulundurularak, rekabetçi, güvenli, erişebilir, ekonomik, konforlu ve hızlı bir demiryolu ulaşımı için demiryolu taşımacılığında kümelenme yapılanmasının oluşturulması sektörün geleceği üzerinde önemli fayda ve etkileri olacaktır.

Demiryolu taşımacılığı kümelenmesinin oluşturulması ve uygulanabilirliğinin sağlanması ile demiryolu sektöründe kanunla öngörülen şartlarda kamu ve özel tüm demiryolu işletmelerine işletme lisansı verilmeli, işletme lisansı alan bu işletmeler kendi personeliyle kendilerine ait lokomotif ve vagonlardan oluşan trenleri ile yük ve yolcu taşımacılığı yapabilmelidir. Birden fazla demiryolu işletmesinin sektörde faaliyet göstermesine imkan verilerek öncelikle demiryolu sektörünün kendi içinde serbest ve adil şartlarda rekabet etmesi amaçlanmalıdır. İdari ve mali açıdan birbirinden bağımsız, ayrı tüzel kişiliklere sahip Altyapı Yönetimi ile Tren İşletmesi için (yük ve yolcu taşımacılığı) Türkiye Demiryolu Kümelenmesi örneğinde belirtilen birimlerinin kurulması ve bu birimlerin rekabetçi ortamda faaliyetlerinin sürdürmesi hedeflenmektedir.

Demiryolu sektörünün serbest ve adil şartlarda rekabete açılmasını, daha kaliteli ve emniyetli demiryolu hizmetinin daha uygun ücretle kullanıcılara sunulması sağlanacaktır. Bu sistemin sürdürülebilir olması için de bağımsız ve şeffaf bir düzenleme ve denetim yapısı tasarlanmalıdır.

Ayrıca, Demiryolu taşımacılığı kümelenmesine bağlı olarak demiryolu paralel hatları ile özellikle Antalya ilindeki sebze ve meyve taşımacılığının karayoluna bağımlı olmaktan kurtaracak, yolcu taşımacılığı ile turizme katkıda bulunacaktır.

Türkiye’de demiryolu sektörünün tekrar canlandırılması ve etkin ulaşım ağları içerisine dahil edilmesi açısından son derece önemlidir. Bu durumda devletin gerekli altyapı yatırımlarını başlatarak özel sektör girişimcilerini sürece dahil ederek demiryolu kullanımını teşvik edici yasa ve düzenlemelerle demiryollarındaki serbestleştirme politikalarına bir an önce işlerlik kazandırması gerekmektedir. Bu noktada düzgün kurulacak demiryolu entegrasyon ağı sayesinde ülkemiz, jeopolitik konumunun getirdiği avantajlardan faydalanabilen, ekonomisini ulaştırma sektörü üzerinden de büyütme imkanına sahip güçlü bir ülke konumuna gelebilecektir.

KAYNAKÇA

- ADAMASCHEK, Bernd (1997), Interkommunaler Leistungsvergleich. Leistung und Innovation durch Wettbewerb (Güthersloh: Verlag Bertelsman Stiftung, 2. Auflage).
- BTRE-BUREAU OF TRANSPORT AND REGIONAL ECONOMICS (2003), "Rail Infrastructure Pricing: Principles and Practice", Report 109.
http://www.bitre.gov.au/publications/61/Files/btre_r109.pdf
- BURR, Wolfgang / SEIDLMEIER, Heinrich (1998), "Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung Anwendungspotentiale und Grenzen aus theoretischer und empirischer Sicht," BUDAUS, Ditrich / CONRAD, Peter / SCHREYÖGG, Georg (Hrsg), New Public Management (Berlin, New York): 55-92.
- ECMT-EUROPEAN CONFERENCE OF MINISTERS OF TRANSPORT (1996), "Conclusions of Roundtable 103: The Separation of Operations from Infrastructure in the Provision of Railway Services", 13-14 Haziran 1996, Paris.
- EREN Veysel (2003) Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 58-4
- KARAMANOĞLU Canan (2012), "Demiryolu Sektöründe Yapısal Reformlar ve Rekabet" Rekabet Kurumu, Uzmanlık Tezleri Serisi No: 117. Ankara
- Leyda, Luz; Rosado, Vega (2006) "The International Competitiveness of Puerto Rico Using the Porter's Model," Journal of Global Competitiveness, Volume: 14 (2)
- NEWBERY, D. M. (2000), Privatization, Restructuring, and Regulation of Network Utilities, The MIT Press Cambridge, MA. London.
- ORDOVER J. & R. PITTMAN (1994), "Restructuring the Railway for Competition", Paper Prepared for the OECD/World Bank Conference on Competition and Regulation in Network Infrastructure Industries, Budapest
- OECD Policy Roundtables (1997), "Railways: Structure, Regulation and Competition Policy" No. DAF/CLP(98)1
- OECD, Policy Roundtables (2005), "Structural Reform in the Rail Industry", No.DAF/COMP(2005)
- Porter, M., E., 1990, The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. November –December, 1998.
- PIETRANTONIO D. L. ve J. PELKMANS (2004), "The Economics of EU Railway Reform", College of Europe, Bruges European Economic Policy Briefings No.8
- KUROSAKI F.(2008), An Analysis of Vertical Separation of Railways, Institute for Transport Studies, The University of Leeds
- THOMPSON L. (1997) ,"World Bank Support for Developing Railways of the World", Japan Railway&Transport Review, Temmuz 1997, s.4-15.

Sven Ullring, M.I.T. Norveç Deniz Kümesi The Norwegian Maritime Cluster. 17. Viagene 1987.

UBAK-ULAŞTIRMA BAKANLIĞI (1998), "Demiryolu Ulaştırması Komisyon Raporu", 9. Ulaştırma Şurası 8-10 Haziran 2009.

T.C.D.D. Genel Müdürlüğü (2009), "Demiryolu Sektör Raporu"

6461 Sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkındaki Kanun 24.04.2013.www.tcdd.gov.tr

