

# KUYUMCULUK SEKTÖRÜNÜN PORTER'IN BEŞ GÜÇ MODELİ İLE REKABETÇİLİK ANALİZİ: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ\*

## THE COMPETITIVE ANALYZE OF JEWELRY SECTOR BY PORTER'S FIVE FORCES MODEL: THE TRABZON CASE

Bilgen AKMERMER\*\*  
Hasan AYYILDIZ\*\*\*

### Öz:

Bu çalışmada Trabzon'un köklü sektörlerinden biri olan kuyumculuk sektörünün rekabetçilik gücü değerlendirilerek bu gücün sürdürülmesine yönelik stratejik önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Trabzon ili içinde kuyumculuk sektöründe özellikle Trabzon ili ile özdeşleşmiş kuyumculuk ürünlerinin üretimini ve satışını gerçekleştiren 22 işletme üzerinde Michael Porter tarafından geliştirilen "Beş Güç Analizi" yaklaşımı kullanılarak, bu beş gücün sektörün rekabet gücü üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda özellikle sektöre yeni giren firmaların yarattığı tehdidin sektörün rekabet gücünü olumsuz etkilediği ve düşürdüğü gözlemlenmiştir. Yine sektör içinde bulunan firmaların kendi aralarında yaşadığı rekabet ve alıcıların sektördeki hakimiyet derecesi sektörün rekabet gücünü azaltan etkenlerden diğer ikisi olarak ortaya çıkmıştır. Tedarikçilerin hakimiyet gücünün ve ikame ürün varlığının sektörün rekabet gücünü arttıran iki önemli etken olarak ortaya çıkması analizin bir diğer önemli sonucudur.

**Anahtar Kelimeler:** Kuyumculuk Sektörü, Rekabetçilik Gücü, Beş Güç Modeli.

### Abstract:

The aim of this paper is to evaluate the competitive power of jewelry industry, the one of well-established sector of Trabzon Province, and to develop strategic recommendations for continuing this power. For this purpose, by using Michael Porter's "Five Force Analysis" approach on 22 production and selling companies who produce Trabzon's specific jewelry products, it is investigated the effects of these five forces on competitive power of jewelry industry. As a result of the research, especially the threats of new entrants to the sector significantly affect and decrease competitive power of the industry, have been observed. Also, it is seen that the competitive between existing companies in industry and domination power of buyers are two other major factors decreasing the competitiveness of industry. One of the other important solutions of the study is the domination power of suppliers and the existence of substitute products has significant effects for decreasing the competitive power of industry.

**Keywords:** Jewelry Industry, Competitive Power, Five Force Analysis Model.

\* Makale Gönderim Tarihi: 05.04.2016  
Makale Kabul Tarihi: 28.06.2016

\*\* Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, bakmermer@ktu.edu.tr.

\*\*\* Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ayyildiz@ktu.edu.tr.

## GİRİŞ

Küreselleşme; dünya genelinde firmalar, hatta bölge ve ülkeler bakımından hayati bir önem arz eden uluslararası çetin bir rekabetin arkasındaki itici unsur olarak görülmektedir (OECD, 1996: 7). Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş sürecinde dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü yapısal değişimler, “rekabet gücü” kavramını küresel ekonomide çok önemli bir olgu haline getirmiştir (Eroğlu ve Yalçın, 2013: 98). Küresel değişimin yarattığı piyasa koşullarında bölgesel, ulusal ya da uluslararası düzeydeki tüm ekonomik birimlerin sürdürülebilirliğini sağlayarak var olabilmesi sürecinde “rekabet edebilirlik” kavramı önemli bir performans gösteresi olarak görülmeye başlanmıştır.

Günümüzde ülkeler, rekabet edilebilirliklerini arttırmak ve sürdürülebilir hale getirebilmek için, ulusal büyümenin dinamları olan sektörlerin, rekabet edebilirlik düzeylerini geliştirmeye çalışmaktadır. Bu çerçevede, geçtiğimiz on yıllık dönemde ülkelerin benimsediği rekabet politika yaklaşımının merkezinde, bölgelerin kalkınma potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve her bir bölgenin önceliklerinin ve özellikle güçlü sektörlerinin dikkate alınarak bu sektörlerin rekabet güçlerinin artırılması yer almaktadır. Dolayısıyla sektörel rekabet politikaları birçok ülkenin ulusal rekabet politikasının temelini oluşturmaktadır.

Konu ile ilgili olarak literatür çalışmaları incelendiğinde, hem ulusal hem uluslararası düzeyde bir çok sektöre yönelik rekabet gücü analiz çalışmaları yapılmıştır. Rekabet gücünün ölçülmesi amacıyla çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu çalışmalar içinde, sektörel rekabet gücünün ölçülmesi ile ilgili olarak Porter (1991), “*sektöre girebilecek yeni işletmelerin tehdidi, sektör ürünlerine ikame olabilecek ürünlerin yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, sektördeki rakipler arası rekabetin şiddeti*” olarak ifade edilen “*Beş Güç Modeli*” nin sektörel rekabet gücünün değerlendirilmesi sürecinde önemli analiz yöntemleri arasında yer almasını sağlamıştır (Bekmez, 2008: 10) Dolayısıyla yapılan çalışmalar içerisinde Porter’ın 5 Güç Modeli sektörel rekabet gücünün değerlendirilmesi anlamında önemli bir analiz yöntemi olarak kullanılmaktadır.

Küreselleşen dünya ekonomisi ve Avrupa Birliği’ne uyum sürecinin de etkileri ile Türkiye’de de bölgesel ve sektörel rekabete verilen önem giderek artmaktadır. Kalkınma planlarında ve ulusal planlama belgelerinde ulusal rekabetin önemi vurgulanırken, özellikle il ve bölge düzeyinde hazırlanmakta olan planlarda bölgesel ve sektörel rekabet gücünün artırılması ile ilgili çalışmalar hedef haline gelmiştir (Albayrak ve Erkut, 2010: 139). Son yıllarda bölgesel ve sektörel rekabet edebilirliğin sağlanmasına yönelik politik kararlar alınmakta, ülke kalkınma planlarında stratejiler belirlenmekte ve daha da ötesi bu politikalar kapsamında yapılan faaliyetler hem uluslararası hem de ulusal fonlarla finansal olarak desteklenmektedir. Bu anlamda yapılan çalışmalar sonucunda Türkiye’nin rekabet edebilirlik haritası çıkarılmıştır. Bu harita, bölgelerin çeşitli endeksler kullanılarak ölçülen rekabet edebilirlik düzeylerini ve bu düzeye uygun olarak desteklenecek öncelikli faaliyetleri göstermektedir (www.ipa.sanayi.gov.tr).

Araştırmanın yapıldığı Trabzon ili Türkiye Rekabet Edilebilirlik Haritası'nda TR90 Bölgesi'nde yer almaktadır. TR90 Bölgesi rekabet edebilirlik anlamında geride kalmış bir bölge olarak görülmektedir. Bu anlamda bu bölgenin rekabet edilebilirliğinin yükseltilmesi için belirlenen konular arasında bölgede yer alan illerdeki sektörler arası sinerjinin sağlanması ve bu illerde öne çıkabilecek sektörlerin rekabet güçlerinin artırılması yer almaktadır. Bu anlamda TR90 bölgesinin en önemli kalkınma şehri olan Trabzon'da kendine özgü kültürel geçmişi ve farklı yapısı ile kuyumculuk sektörü öncelikli sektörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla bölgesel ve ulusal rekabet edilebilirlik için Türkiye'nin potansiyel barındırdığı bu sektörün rekabet gücünün düzeyi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak çalışmalar yapılmaktadır.

Tüm bu çerçevede içinde yapılan bu çalışmanın amacı, Trabzon ilinin öncü sektörleri arasında yer alan kuyumculuk sektöründe rekabet gücünü Porter'in "Rekabeti etkileyen Beş Güç Modeli (Five Force Analysis)" çerçevesinde değerlendirmektir. Bu çerçevede çalışmanın sorunsalı bu önemli sektörün rekabet gücünün üzerinde "Sektöre girebilecek yeni işletmelerin yarattığı bir tehdit var mıdır?, Sektör ürünlerine ikame olabilecek ürünlerin yarattığı bir tehdit var mıdır?, Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü rekabet gücü üzerinde ne kadar etkilidir?, Sektördeki rakipler arası rekabetin şiddeti sektör için ne derece önemlidir?" soruları üzerine konumlandırılmıştır. Tüm bu veriler ve değerlendirmeler altında yapılan bu çalışma, bölgesel rekabet edilebilirliğin artırılması kapsamında Trabzon ilinin öncü sektörleri arasında yer alan kuyumculuk sektörü hakkında yeterli bilgi ve uygulamalı çalışmanın olmamasından kaynaklanan eksikliğin giderilmesinde önem arz edecek, sektör için ileriki dönemlerde yapılacak olan çalışmalar için referans olacaktır.

## 1. REKABETÇİLİK, REKABET GÜCÜ VE BEŞ GÜÇ ANALİZİ

Diğer doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmak *rekabetçilik* olarak tanımlanmaktadır (Güngören ve Orhan, 2013: 202). Küreselleşme ile başlayan süreçte ise, şirketlerin sürekli artan bir rekabetçi ortam içinde varlığını sürdürme mecburiyetleri, onları kuruluştan itibaren rekabetçi düşünce tarzı ve taktiklerini uygulamaya zorlamaktadır. Günümüzde ekonomi ve işletme biliminde rekabetçiliğe yönelik birçok teori, yaklaşım ve bunlara bağlı farklı alt tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu alt tanımlardan biri de "rekabet gücü" tanımıdır. Rekabet gücü kavramının tanımı üzerinde iktisatçıların farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bu farklılık; rekabet gücünün mikro ve makro açılardan farklı ele alınarak rekabet gücü tanımının firma, endüstri, bölgesel ve ulusal bazda farklı anlamlar taşımasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca rekabet düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ölçüt ve değişkenlerin farklılık göstermesi de bakış açısı farklılığının diğer bir nedeni olarak görülmektedir (Bekmez, 2008: 12). Rekabet gücü yaklaşımına mikro ve makro açılardan baktığımız zaman mikro düzeyli yaklaşımda ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası pazardaki etkileri incelenirken, makro yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabetteki konumu üzerinde durulmuştur. Makro yakla-

şımında en çok kullanılan ve kendisine atıfta bulunulan bu tanımda rekabet gücünün elde edilme amacının ülke vatandaşlarının reel gelirlerini, refahını arttırmak ve belli bir yaşam düzeyini sağlayabilmek olduğu vurgulanmaktadır (Çivi, Erol, İnanlı, Erol, 2008: 2). Daha basit şekilde mal ve hizmet piyasalarında rekabet edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Kösekahyaoğlu, Özdamar, 2011: 31). Göreli olarak ise bir sektörün diğer ülkelerin aynı sektörlerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak da tanımlanabilir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008; 107). Yani, bir ülkenin ürettiği malların diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir. Bir ülkenin, bölgenin ya da sektörün rekabet gücünün ölçülmesi, bu yapıların rekabet ortamındaki mevcut durumun ve rekabet üstünlüğü yaratan noktaların ortaya çıkarılması ile rekabette nasıl bir avantaj yaratıldığının ölçülmesi ile gerçekleşmektedir (Dursun, 2013: 519).

Bununla birlikte rekabet edebilirlik veya rekabet gücü oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye göre değişken doğası rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün standart ölçütlerinin olmamasının yanında, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkileyebildiğidir. Bu nedenle rekabet gücünün belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bakış açıları içermektedir (Çevik, 2003: 37)

*Ulusal/uluslararası düzeyde rekabet gücü;* bir ülkenin, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken diğer yandan uluslararası piyasalara uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Burada önemli olan, söz konusu ülkenin katma değeri yüksek mal ve hizmet üretebilme kapasitesidir (Timurçin, 2010: 32). Dolayısıyla bu katma değeri ve üretim kapasitesini yaratabilecek sektörlerin rekabet gücü aslında sürdürülebilir ulusal rekabet gücünün sağlanabilmesinin temel dinamosu olarak görülmelidir. Ayrıca bir ülkenin yüksek rekabet gücüne sahip olması, ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasında rakip ülkeleri yakalayabilmek için kendine has özellik, yetenek ve potansiyellere sahip olması demektir. OECD tanımlamasına göre ise ulusal rekabet gücü, bir ülkenin serbest ve şeffaf piyasa koşullarında uluslararası piyasaların isteğine göre mal ve hizmetler üretebilme yeteneği yanında, uzun dönemde halkının reel gelir düzeyini koruma ve artırma kabiliyetidir (Töre, 1995: 39). Bu tanıma göre bir ülkenin rekabet gücü elde edebilmesi için küresel piyasaların taleplerine cevap verebilmesi ve bununla birlikte halkının gelir seviyesini arttırması gerekmektedir.

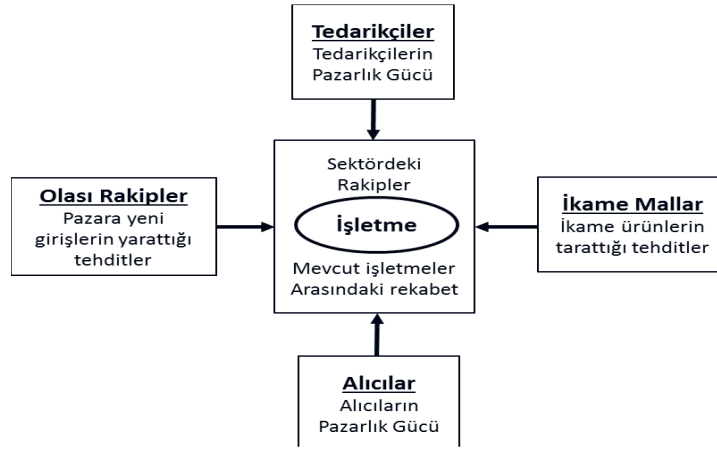
Bir ülkenin ulusal rekabet edebilirliğinin arttırılması ve sürdürülebilir hale getirebilmesi için ulusal büyümenin dinamları olan bölgelerin de rekabet edebilirlik düzeylerini geliştirmek gerekmektedir. Bu kapsamda ulusal ve sektörel bazda rekabet edebilirlik fikrinin en önemli savunucularından biri Michael Porter'dır. "Ulusların Rekabetçi Avantajları" adlı eserinde Porter, kendi geliştirdiği firmaların ve endüstrilerin stratejik rekabetçi avantajları kavramını ulusların rekabetçi durumlarının analiz edilmesine adapte etmiştir. Ulusal rekabet edebilirlik tanımı, ilk kez Porter (1991)'ın bu araştırmasında, bir ulusun bazı kilit sanayi

sektörlerinde diğer ülkelere göre daha avantajlı duruma ulaşmak, ya da avantajlı durumunu korumak üzere yenilik geliştirme becerisinin bir sonucu olarak ortaya konmuştur Eroğlu ve Yalçın, 2013: 98). Bu anlamda sektörel rekabet edebilirlik kavramı son yıllarda rekabet politika yaklaşımının merkezinde yer almıştır.

Sektörel düzeyde rekabet gücü genellikle verimlilik açısından tanımlanmaktadır. Bryan'a göre (1994) sektörel rekabet gücü, bir sektörün bütün olarak rakiplerine eşit ya da onlardan daha yüksek düzeyde bir verimliliğe ulaşmasıdır. Markusen (1992) sektörel rekabet gücünü bir endüstrinin rakipleri ile aynı anda daha ileri seviyede bir verimlilik düzeyine sahip olması, bu verimlilik düzeyini sürdürme yeteneği ya da rakipleri ile aynı anda rakiplerden daha düşük maliyetle üretme ve satma yeteneği olarak tanımlamıştır (Gürpınar, Sandıkçı, 2007; 108). Porter (1979), rekabet çevresinin ve rekabet çevresinde sektörü veya işletmeyi etkileyen güçlerin, o sektörün, o sektörde bulunan işletmelerin karlılığını dolayısıyla rekabet gücünü belirlediğini öne sürmüştür. Yani, bir sektörün bulunduğu rekabet ortamında en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, içinde bulunduğu işletmeleri, çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Porter'in rekabeti etkileyen 5 güç olarak adlandırdığı bu unsurlar; sektöre girebilecek yeni işletmeleri tehdidi, sektör ürünlerine ikame olabilecek ürünlerin yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, sektördeki rakipler arası rekabetin şiddeti, olarak sıralanmaktadır. Porter bu ana faktörlerin incelenmesi ile iş çevresinde gerçekçi bir rekabet analizinin yapılacağını ileri sürmektedir (Ülker, Mirze, 2010: 95).

Michael E. Porter Rekabet konusunda ayrıntılı araştırmalar gerçekleştirerek ulusal ve uluslararası rekabet konularında yapmış olduğu birçok çalışma ile ülkelerin uluslararası rekabet edebilirlik potansiyelini yeni bir kuram içinde açıklamaya çalışmıştır. Özellikle, sırasıyla 1980 ve 1985 de yayınladığı Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy) ve Rekabet Avantajı (Competitive Advantage) adlı, kitaplarında rekabeti belirleyen içsel ve dışsal faktörleri ayrıntılı olarak incelemiştir. Porter'in çalışmaları endüstriyel gözlemlere dayanmakta ve rekabet gücünün belirlenmesinden çok, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesi amacına yönelik olmuştur. Porter'in 1990'da yayınladığı Ulusların Rekabet Gücü (Competitive Advantage of Nations) adlı kitabı ise ulusların, uluslararası rekabetteki rolünü anlamaya ilişkin olup ulusların rekabet gücünün farklı endüstrilerdeki rekabet avantajlarından geldiğini ifade etmiştir (Güngören ve Orhan, 2013: 203).

Michael Porter sektörlerin rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir. Sektöre girebilecek yeni işletmelerin tehdidi, sektör ürünlerine ikame olabilecek ürünlerin yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, sektördeki rakipler arası rekabetin şiddeti" olarak ifade edilen bu 5 faktör, "Beş Güç Modeli" olarak ifade edilmekte ve sektörel rekabet gücünün değerlendirilmesi sürecinde önemli bir analiz yöntemi olarak ele alınmaktadır.



Şekil 1: Rekabeti Etkileyen 5 Güç

Potansiyel rakiplerin tehdidi değişkenine göre, bir sektöre katılım sağlayacak potansiyel işletmeler, sektörün pazar yapısını ve sektör kaynaklarını etkileyecek değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu değişiklikler sektörde mevcut durumda yer alan işletmeleri ve dolayısıyla sektör yapısını etkilemektedir. Porter sektöre katılmak isteyen bu yeni işletmelerin “giriş kararını verme” sürecini etkileyen değişkenleri şu şekilde ifade etmiştir:

1. Pazarda ölçek ekonomisinin önem derecesi,
2. Pazarda dikey entegrasyonun ilave avantaj sağlama durumu,
3. Sabit yatırımların özelliği,
4. Sabit ilk yatırım tutarı,
5. İşi bırakma veya değiştirme durumunda karşılaşılabilecek maliyetler,
6. Mevcut mamüllere olan müşteri marka bağımlılığı,
7. Müşterilerin mevcut mamulleri algılama durumu,
8. Resmi makamların sektördeki yaptırımcılığı ve düzenleyiciliği derecesi,
9. Mevcut işletmelerin muhtemel karşı tavır ve reaksiyonlarının şiddeti.

Tedarikçilerin pazarlık gücü değişkenine göre bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektör üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilmekte ve böylece, maliyetlerde artış yaratarak sektördeki karlılığı azaltabilmektedir. Böyle bir tehdit sektörde bulunan firmaların rekabet edebilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak burada sektördeki tedarikçilerin gücü ve sektöre olan etkisinden bahsedebilmek için şu değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir:

1. Ana tedarik maddelerini üreten tedarikçi sayısı,
2. Tedarik pazarındaki rekabet şiddetinin derecesi,
3. Tedarik maddelerinin farklı veya standart durumu,

4. Tedarik mallarının işletme faaliyetleri için algılanan önem derecesi,
5. Tedarikçilerin tedarik mallarındaki uzmanlık derecesinin önemi,
6. Tedarikçilerin toplam satışları içinde işletmenin bulunduğu pazarın payı,
7. Geçmişte tedarikçi olan işletmeler arasından işletmenin bulunduğu pazara dikey entegrasyonla girenlerin sayısı,
8. İşletme mamul pazarındaki karlılık durumu,
9. İşletmenin mevcut tedarikçilere bağımlılık derecesi,
10. Tedarik edilen maddelerin farklı ürünlerle ikame edebilme durumu.

Müşterilerin pazarlık gücü değişkenine göre müşteriler, sektörün karlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörlere rekabet ederler. Ancak tedarikçilere benzer şekilde, sektörün önemli müşterilerinin her birinin gücü, şu değişkenlere göre belirlenmektedir:

1. Ana ürünlerdeki müşteri sayısı,
2. Mamul pazarındaki rekabet şiddetinin derecesi,
3. Pazardaki müşteriler arasında stratejik işbirliği olasılıkları,
4. Mamul malların müşteri nezdindeki farklı veya standart durumu,
5. Toplam satışları içinde en büyük müşterinin payı,
6. En büyük ilk %20 sınıftaki müşterilerin toplam satış içindeki payları,
7. Geçmişte müşteriler arasından işletmenin bulunduğu pazara dikey entegrasyonla girenlerin sayısı,
8. İşletme mamul pazarındaki karlılık durumu,
9. İşletmenin mevcut müşterilerine bağımlılık derecesi,
10. Ana ürünlerin farklı ürünlerle ikame edebilme durumu.

İkame ürün/hizmetlerin tehdit değişkenine göre genel anlamda, bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedirler. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, o sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. Ayrıca, ikame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans ödünleşmesi ne kadar cazipse, sektörün kâr potansiyeli üzerindeki sınırlamalar da o denli sıkıdır. Bu anlamda, diğer sektörlerde yer alan ikame ürünlerin rekabete ve sektöre olan etkilerini ölçebilmek için şu değişkenler irdelenmektedir:

1. Ana ürünlerin müşteri nezdindeki farklı veya standart durumu,
2. Müşterilerin işletmeye ve ürünlere bağımlılık derecesi,
3. Müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyeti,
4. İkame ürünlerin ana ürünlere göre yarar-fiyat-kalite üstünlük durumu,
5. Anan ürünlerin yaşam eğrisindeki konumu,
6. Ana ürün talep eksikliği.



Mevcut rakipler arasındaki rekabet: Sektörün içinde bulunan mevcut firmaların kendi aralarında yaşadığı rekabet gücü; fiyat rekabeti, ürün geliştirme, müşteri hizmetleri ya da garantileri vb. yollarla, sektörde daha avantajlı bir konuma sahip olabilmekle ilgili. Rekabetin yoğunluğu, hem fiyatları hem rekabet etme maliyetlerini etkilemekte, sektörün kâr potansiyelini sınırlamaktadır. Sektör içinde yaşanan bu rekabetin şiddeti şu değişkenlerle belirlenmektedir:

1. Rakiplerin sayısı ve algılanan tanınma durumları,
2. Rakiplerin yetenek ve güç durumu,
3. Pazarın gelişim hızı,
4. Ana mamul yaşam eğrisinin durumu,
5. Algılanan rekabet şiddeti,
6. Sabit yatırımların özelliği,
7. Kapasite arttırabilme durumu,
8. Ana mamullerin dayanıklılık durumu, fiziksel ömürleri,
9. Ana mamullerin standart, benzerlik ve farklılık durumu,
10. Müşterilerin ana mamulleri algılama durumu,
11. İş terki edebilme konusunda algılanan durum.

Porter, tüm bu ana faktörlerin incelenmesiyle iş çevresinde gerçekçi bir rekabet analizinin yapılacağını ileri sürmüştür. Bu faktörlere göre sektörler değerlendirilir; eğer sektöre giriş engelleri çok ise, ikame mallar sektördeki ürünlere önemli bir alternatif ürün olarak düşünülüyorsa, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücü düşükse ve rakipler arasında rekabetin şiddeti az ise, sektör cazip rekabet gücü yüksek bir sektör olarak değerlendirilir. Bunun tam tersi durumda ise sektör çekici olmayan rekabet gücü düşük bir sektör olarak değerlendirilmektedir (Ülker, Mirze, 2010: 95).

## 2. KUYUMCULUK SEKTÖRÜ

### 2.1. Dünya'da Kuyumculuk Sektörü

Kuyumculuk, başta altın olmak üzere değerli ve yarı değerli metal ve taşların işlenerek takıya dönüştürülmesidir. Bilinen en eski kuyumculuk örneği, deniz salyangozu kabuklarından yapılmış 100.000 yıllık bir kolyedir. Bu anlamı ile kuyumculuk için “insanlık tarihi kadar eski bir sanayi” demek mümkündür. Günümüzde, 2012 rakamları ile, yaklaşık 1,2 trilyon ABD doları büyüklüğünde bir küresel dış ticaret hacmi ve 447 milyar ABD dolarını bulan küresel pazar büyüklüğü ile küresel dış ticaret hacminin %3,3'ünü ve küresel tüketimin %1,5'ünü oluşturan kuyumculuk sanayisi artan küresel refah ve tüketim eğilimi, değişen beklentiler ve tüketim yapısı ile büyümeyi gelecekte de sürdüreceği olan sanayilerin arasında yer almaktadır.



Kuyumculuk Sanayisi farklı bakış açıları ve değerlendirmelere göre farklı alt gruplara ayrılabilir. Ürünlerin pazarlama kanalları ve fiyat seviyelerini göz önünde bulundurarak, ürün işleme teknikleri ve karakteristik özelliklerine göre yapılan sınıflandırmaya göre sanayi üç alt grupta değerlendirilmektedir. Bunlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Alt Sektör Tanımları –Değer Bazlı**

Kuyumculuk Alt Sektör Tanımları – Değer Bazlı	
Değerli Taşlar	Elmaslar ve diğer değerli, yarı-değerli ve sentetik renkli taşlar
Kuyumcu Eşyaları	Altın ve gümüşten ziynet eşyaları, taklit takılar
İnciler	Kültür ve Tabii İnciler

**Kaynak:** IBEF, Gems and Jewelry Report, 2006.

Diğer yandan, sektörün ürün gruplarına baktığımızda geniş bir yelpazeye yayılmış olan kuyumculuk sanayisi ürünleri, gerek üreticiler gerekse sektörle ilgili kurumlar tarafından oldukça farklı biçimlerde gruplandırılabilir. Bu raporda ise, Euromonitor-International'ın ürün gruplandırma sistemi esas alınmıştır. Buna göre ürün grupları Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Kuyumculuk - Ürün Grupları**

Küpeler
Gerdanlıklar/Kolyeler
Yüzükler
Bilezikler/Bileklikler
Diğer kuyumculuk ürünleri

**Kaynak:** Euromonitor – International<sup>1</sup>

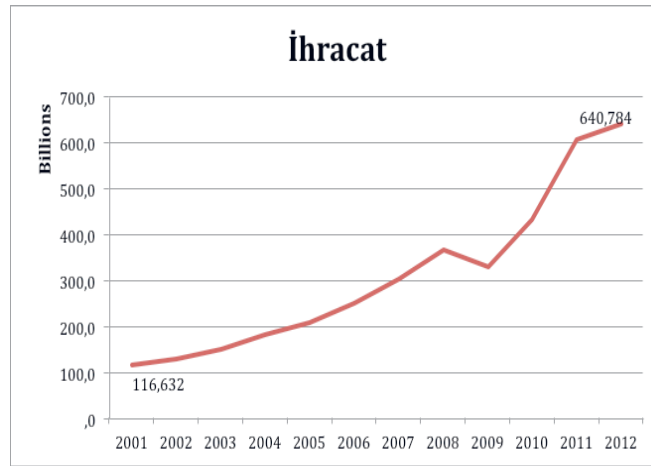
2012'de gerçekleştirilmiş olan bir araştırmaya göre mücevherat, diğer kişisel bakım ürünleri ile birlikte tüm gelir grupları için yüksek harcama kategorisinde yer almaktadır. Bu kategorideki yüksek harcama eğiliminin, 2020 yılında da sürdürülmeye devam edeceği tahmin edilmektedir (Kearney, 2012: 6).

Yıllar	Küresel İhracat (ABD Doları)
2001	116.631.513.000
2002	128.122.348.000
2003	149.885.718.000
2004	181.417.562.000
2005	206.703.912.000
2006	250.909.255.000
2007	303.433.282.000
2008	366.121.114.000
2009	328.971.088.000
2010	433.530.272.000
2011	606.342.607.000
2012	640.784.397.000

<sup>1</sup> **Euromonitor-International:** Dünyada, sektörler, ülkeler ve tüketiciler ile ilgili global stratejik istihbarat sağlayan, önde gelen bağımsız bir kuruluştur. <http://www.euromonitor.com>

Kuyumculuk ürün kategorisinin, küresel tüketim içindeki payı 2012 yılı için %1,5 olarak hesaplanmaktadır. 2020 yılına gelindiğinde, bugün 29,7 Trilyon ABD Doları seviyesinde olan küresel tüketimin 40 Trilyon ABD Doları seviyelerine çıkacağı göz önüne alındığında, kuyumculuk ürün kategorisinin önümüzdeki yıllarda da büyüme eğilimine devam edeceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla sektörün de buna paralel olarak büyümesi beklenmektedir.

Sektörün dünya genelindeki ihracat verileri incelendiğinde küresel ihracat 2001-2012 yılları arasında %16,75 Yıllık Bileşik Büyüme Oranı ile büyümüş ve 123 Milyar ABD Doları seviyesinden yaklaşık 641 Milyar ABD Doları seviyesine ulaşmıştır (Şekil-1). Aynı dönemde küresel olarak tüm ürün kategorilerinde gerçekleştirilen ihracat ise 16,1 Trilyon ABD Dolarından 17,9 Trilyon ABD Dolarına sadece %10,30 Yıllık Bileşik Büyüme Oranı ile artmıştır. Diğer bir deyişle kuyumculuk sektörü ürünleri ihracatındaki büyüme, toplam küresel ihracattan çok daha büyük bir hızla gerçekleşmektedir.



Şekil 2: Küresel Dış Ticaret Eğilimi (2001 - 2012) ABD Doları  
Kaynak: <https://www.atkearney.com>

Küresel ihracat içindeki paylarını geçtiğimiz 10 yıllık dönemde en çok artıran ülkelere bakıldığında 11 ülkenin ciddi bir artış trendi yaşadığı görülmektedir. Bu 11 ülke arasında da Türkiye liderliği götürmekle birlikte, Çin, Hong Kong ve Kanada'da da önemli büyümeler gözlemlenmektedir. İlgili bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Küresel İhracat (2001-2012), x 1.000 A.B.D. Doları

İhracatçılar	Hong Kong	A.B.D.	Çin	Hindistan	B.A.E.	İsviçre	İngiltere
CAGR (2008-2012)	25,67%	15,38%	29,53%	17,87%	17,20%	13,50%	14,45%
	Belçika	Kanada	Almanya	Türkiye	Diğer	Toplam	
	5,55%	20,94%	15,72%	37,74%	14,48%	16,75%	

Kaynak: Trademap - [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

## 2.2. Türkiye'de Kuyumculuk Sektörü

Türk altın mücevherat üretim geleneğinin kökleri 5000 yıl öncesine dayanmakta olup, Anadolu'da yaşamış olan tüm uygarlıklar dini ve estetik amaçlı olmak üzere pek çok takı yaratmıştır. Anadolu'da hüküm sürmüş olan Hititler, Urartular, Frigyalılar, İyonyalılar, Lidyalılar, Romalılar, Bizanslılar, Selçuklular ve Osmanlılar, hepsi kendi takı stillerini geliştirmiştir. Pek çok değişik mücevherat stili arasında, en önemli mücevherat stili Anadolu'ya getirenler Selçuklular olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'nun büyümesi ve refaha ulaşması ile birlikte takı sanatı İstanbul'da önem kazanmış; Muhteşem Süleyman'ın saltanatı esnasında İstanbul dünyanın en önemli mücevherat merkezleri arasına girmiştir (Altın Mücevherat Sektörü Raporu, 2012). Günümüzde Türk kuyumculuk sanayisi, markalı mücevherat ve kısmen saat ve kalem gibi aksesuarların dışında mücevher sanayisinin tüm ürün segmentlerinde ürün üretmekte ve pazarlamaktadır.

Türk kuyumculuk sanayisinde faaliyet gösteren firma sayısı 15.450'dir<sup>2</sup>. Bu firmaların faaliyet alanlarına göre dağılımları aşağıda gösterilmiştir. Bu firmalarda 75 ila 100 bin kişiye istihdam sağlanmaktadır.

Türkiye iç pazar büyüklüğü 8,3 milyar ABD doları ile küresel pazarın %2'sini temsil etmektedir. Türk kuyumculuk pazarı 2007-2012 döneminde %7,8 yıllık bileşik büyüme oranı ile küçülmüştür. Türk mücevher pazarının 2013-2017 döneminde %0,8'lik bir yıllık bileşik büyüme oranı ile gelişmesi ve 2017 yılında 8,1 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir.

Türkiye pazarında mücevher segmentinde birim ürün fiyatları 2007-2013 yılları arasında dolar bazında %5,6'lık bir yıllık bileşik büyüme oranı ile azaldığı gözlemlenmiştir. Hem pazardaki daralma hem fiyatlardaki düşüşün birlikte gerçekleşmesi, aynı anda gerçekleşen satın alma gücündeki düşüş ve tüketici alışkanlıklarındaki büyük değişimin bir göstergesidir. Türkiye pazarında, en çok talep edilen kuyumculuk ürünleri incelendiğinde düşük kategorisinin %35 ile satışı en çok gerçekleşen ürün kategorisi olduğu, bu kategoriyi sırası ile gerdanlık ve küpe kategorilerinin takip ettiği görülmektedir.

Türkiye'nin kuyumculuk sektöründeki ihracat verilerine göre Türkiye, 16,3 milyar ABD doları ihracat ile küresel ihracatın %3'ünü gerçekleştirmektedir

**Tablo 4: Türkiye, Yıllar İtibarıyla İhracat (2007-2012), A.B.D. Doları**

2007	2008	2009	2010	2011	2012	CAGR
2.633.330.00	5.392.508.00	5.936.950.00	3.757.559.00	3.746.710.00	16.335.801.00	44%

**Kaynak:** www.trademap.org

Türkiye'nin ihracatı incelendiğinde, ihracat rakamlarının 2007-2012 döneminde %44 gibi oldukça yüksek bir yıllık bileşik büyüme oranı ile arttığı görülmektedir. Türkiye'nin ihracat pazarları başta İran olmak üzere, Orta Doğu Ülkeleri, ABD., Kanada, Rusya ve Batı Avrupa ülkeleridir. İthalat bilgilerine baktığımızda ise Türkiye, 8,6 milyar ABD doları ithalat ile küresel ithalatın %1,6'sını gerçekleştirmektedir.

<sup>2</sup> Kuyumculuk Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri, Vergi Konseyi, Ocak 2008'den yararlanılarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5: Türkiye, Yıllar İtibarıyla İthalat (2007-2012), A.B.D. Doları**

2007	2008	2009	2010	2011	2012	CAGR
6.018.331.00	5.782.710.00	2.093.923.00	3.153.844.00	7.158.044.00	8.646.460.00	8%

**Kaynak:** www.trademap.org

İthalat rakamlarının 2007-2012 döneminde %8 yıllık bileşik büyüme oranı ile arttığı görülmektedir. Türkiye'nin ithalat yaptığı ülkeler başta BAE ve İsviçre olmak üzere G. Afrika ve diğer ülkelerdir.

### 2.3. Trabzon'da Kuyumculuk Sektörü

Trabzon'daki kuyumculuk sektörünün tarihçesi, Fatih Sultan Mehmet'in Trabzon'un fethine dayanır. Sektörün bölgedeki kesin başlangıç tarihi bilinmemektedir. Günümüzde sadece Trabzon yöresinde üretilen ve hasır örücülüğüne dayanan kuyumculuk ürünlerinin yanı sıra, yine sadece Trabzon'da üretilen "hasır, kazaziye ve telkâri" ürünleri bölgenin temel kuyumculuk ürünleri olup, kemer, bilezik, gerdanlık, yüzük ve küpe olarak üretilmektedir. Bölge bu temel ürünlerinin yanı sıra az sayıda modern yöntemler ile yüzük ve bilezik üreticisini de barındırmaktadır.

Trabzon'da bulunan kuyumculuk sanayisinin benzersiz, geleneksel, yüksek katma değerli ve el yapımı olması şeklinde özetlenebileceği dört temel karakteristik özelliği bölgede üretilen kuyumculuk ürünleri için yadsınmaz bir rekabet üstünlüğü yaratmaktadır.

Ürünlerin belirgin nitelikleri, ünleri ve diğer özellikleri itibarıyla kökenlerinin Trabzon'da bulunduğu ve Trabzon ile özdeşmiş olup, bu bölgeye has ve benzersiz oldukları 2006 yılında Coğrafi İşaret Tescil Belgesi ile tescillenmiştir. Tüm bu avantajlara rağmen, bölge kuyumculuk ürünleri ile arzu ettiği noktaya erişememiş ve bariz bir rekabet üstünlüğünün avantajlarından yararlanamamış durumdadır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen tüm analizler ve değerlendirmeler, bölgenin sahip olduğu doğal rekabet üstünlüğünü tekrar tesis etmek için gerekli ortam ve araçları belirleme ve eksiklikleri gidermeye odaklanmıştır.

**Tablo 6: Rakamlarla Trabzon Kuyumculuk Sanayisi**

Rakamlarla Trabzon Kuyumculuk Sanayisi	
Firma Sayısı	55
Ciro (ABD Doları)	167.640.000
Çalışan Sayısı	5.930
Doğrudan İstihdam	430
Dolaylı İstihdam	5.500

Tablo 6'da görüldüğü üzere sektör, ürünlerin üretim tekniğinden ötürü yüksek bir dolaylı istihdam yaratma kapasitesine sahiptir.

Özellikle hasır örme, telkâri, ve kazaziye yöntemi ile üretilen kuyumculuk ürünlerinin çok önemli bir bölümü Trabzonlu ev kadınları tarafından üretilmektedir. Katma değer önemli bir bölümü bölgedeki ev kadınları tarafından yaratılmaktadır.

Bu anlamı ile bölgedeki kuyumculuk sanayisinin önemi bir kat daha artmaktadır. Zira bu sanayi aynı zamanda kadınların iş yaşamına katılımının artırılması, bölgesel- kırsal kalkınma, bölgedeki refah seviyesinin tabana yayılması gibi çok önemli bölgesel kalkınma hedeflerine katkı yapma kapasitesine sahiptir. Trabzon'daki kuyumculuk sanayisinin rekabet gücünün artırılması, doğrudan ve dolaylı şekillerde bölgenin kalkınması için anahtar rol oynayabilecektir.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu bilgiler ışığında, Türkiye'nin ulusal rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilir olması için sektörel rekabet gücünün artırılması gerekmektedir. Bu bilinçten hareketle son yıllarda Türkiye'nin önemli bölgelerinde birçok çalışma yürütülmekte ve bölgelerdeki öncü sektörlerin belirlenerek bu sektörlerin rekabet gücü analizleri yapılmaktadır. Türkiye'nin kalkınmada öncelikli illerinden biri olan Trabzon da çalışmaların yoğunlaştığı iller arasındadır. Bu anlamda yapılan çalışmalar ilin rekabet gücünün artırılmasında öncü sektörler arasında kuyumculuk sektörünün de varlığına işaret etmektedir. Bölgenin diğer öncü sektörleri ve kuyumculuk sektörünün rekabet gücünün ölçülmesi ile ilgili sektörel tabanda yapılan rekabet analizi çalışmasının olmadığı görülmektedir. Tüm bu veriler ve değerlendirmeler altında yapılacak olan bu çalışma Porter'in "Beş Güç Modeli" çerçevesinde ele alınacak olan Trabzon kuyumculuk sektörü rekabet gücü analizi aynı zamanda ulusal rekabet edebilirliğin artırılması kapsamında Trabzon ilinin öncü sektörleri arasında yer alan kuyumculuk sektörü hakkında yeterli bilgi ve uygulamalı çalışmanın olmamasından kaynaklanan eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırma konu kapsamı itibarıyla M.E. Porter tarafından geliştirilen rekabet üstünlüğünde beş güç modeli çerçevesinde kurgulanmıştır. Araştırma Trabzon İlinde gerçekleştirilmiştir. Trabzon ilinde kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren ve Trabzon iline özgü kuyumculuk ürünlerinin üretimini ve satışını gerçekleştiren 22 işletmede uygulanmıştır. Aynı zamanda 5 uzman/araştırmacı ve 3 kurum temsilcisi de diğer bir uygulama grubudur. Toplamda 32 kişiyle çalışmalar yürütülmüştür. Çalışmalara öncelikle ikincil verilerin araştırılmasından ve uygulama yapılacak olan firmalara uygulanacak olan soru kağıtlarının tasarlanmasından başlanmıştır. Tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra firma ziyaretleri ve birincil veri toplama sürecine geçilmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Yöntemleri ve Süreci

Araştırmanın temel amacına ulaşılabilmesi için hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerine müracaat edilmiştir. Bu bağlamda, hem birincil hem de ikincil veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle ikincil veri teknikleri kullanılarak kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Daha sonra, sırası ile odak grup (focus group) çalışmaları, yüz yüze anket ve mülakat yöntemleri birincil veri toplama teknikleri kapsamında kullanılmıştır. Bu

analiz çerçevesinde, sektöre girebilecek yeni rakiplerin ve mevcut firmalar arasında yaşanan rekabetin, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün ve ikame ürünlerin kuyumculuk sektöründeki etkileri incelenmiştir.

### 3.2.1. İkincil Veri Toplama Tekniği

İkincil veri araştırması olarak geniş bir literatür çalışması yapılmıştır. Rekabet gücü, bölgesel rekabet, sektörel rekabet, 5 güç analizi yaklaşımı kapsamında Trabzon ili öncelikli sektörler arasında yer alan kuyumculuk sektörü ile ilgili temel değişkenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası (TTSO)'na ve Trabzon Esnaf ve Sanatkarlar Odası (TESOB)'ya kayıtlı, il sınırları içerisinde faaliyet gösteren firmalar hakkında bilgi toplanmıştır. Ayrıca sektör üzerinde çalışmalar yapan, Ekonomi Bakanlığı, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası (TTSO), Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA), gibi ilgili kamu kurum ve kuruluşları tarafından yapılan çalışmalar ve gereken bilgiler talep edilmiştir. Ayrıca bu kurumların sektörle ilgili yayınlanan çalışmaları da incelenmiştir. Yine gazete ve dergi yazıları, bilimsel yayınlar ve kitaplar, sektörel yayınlar, sivil toplum kuruluşlarının kitapçıkları ve internet kaynakları da dikkate alınmıştır.

### 3.2.2. Birincil Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın diğer kısmı ise (ikincil veriler ışığında elde edilen temel değişkenlerin saptanmasından sonra) birincil kaynaklar ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda nitel (kalitatif) veri toplama tekniklerinden (1) yüz yüze anket yöntemi, (2) mülakat yöntemi ve (3) odak grup çalışmaları yöntemleri kullanılmıştır.

### 3.2.3. Yüz Yüze Anket Yöntemi ile Verilerin Toplanması

Geliştirilecek olan Rekabetçilik Analizi Anketi için firmalar ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Trabzon ilinde faaliyette bulunan firmaların yöneticileri, sahipleri ile görüşülerek yürütülmüştür. Elde edilen veriler kuyumculuk sektörünün rekabetçilik gücünün belirlenmesinde kullanılmıştır.

### 3.2.4. Derinlemesine Mülakat Yöntemi ile Verilerin Toplanması

Bu çalışmada kullanılan ana veri toplama yöntemlerinden birisi olarak derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu görüşmeler, Trabzon'da bulunan ilgili kamu kurum kuruluş ve kuyumculuk sektörü hakkında uzman veya bilgi sahibi olan kişilerin, kanaat önderlerinin ve ilgili akademisyenlerin sektöre yönelik görüş ve düşüncelerini almak amacıyla yapılmıştır.

Mülakat yöntemi gerçekleştirilmeden önce, görüşmelerin belli bir sistematik ile yürütülmesi için önceden incelenen literatüre bağlı olarak sektörlerin değer zincirini ve rekabetçilik gücünü analiz eden alt sorular ve konu başlıkları tespit edilmiş ve geliştirilmiştir.

### 3.2.5. Odak Grup Toplantıları ile Verilerin Toplanması

Odak grup toplantıları kuyumculuk sektör temsilcileri ve yöneticilerin katılımı şeklinde 2 kere yapılmıştır. Toplantı başlangıcında, katılımcılara ön bilgi sağlamak amacı ile yapılacak çalışmanın kısa özeti, rekabet gücü, bölgesel ve sektörel rekabetin önemi, bunun belirlenmesi ile ilgili uygulanacak olan yöntemler, 5 güç analizi gibi yapılan çalışmanın önemini ve yöntemini anlatan bir sunum yapılmıştır. Toplantıda hiyerarşik olmayan bir konuşma ve tartışma atmosferi sağlanmıştır. Toplantılar konuşulan konulardaki önemli noktaları kaçırmaması için sesli kayıt altına alınmıştır.

### 3.3. Analiz Yöntemleri ve Soru Kağıtlarının Tasarımı

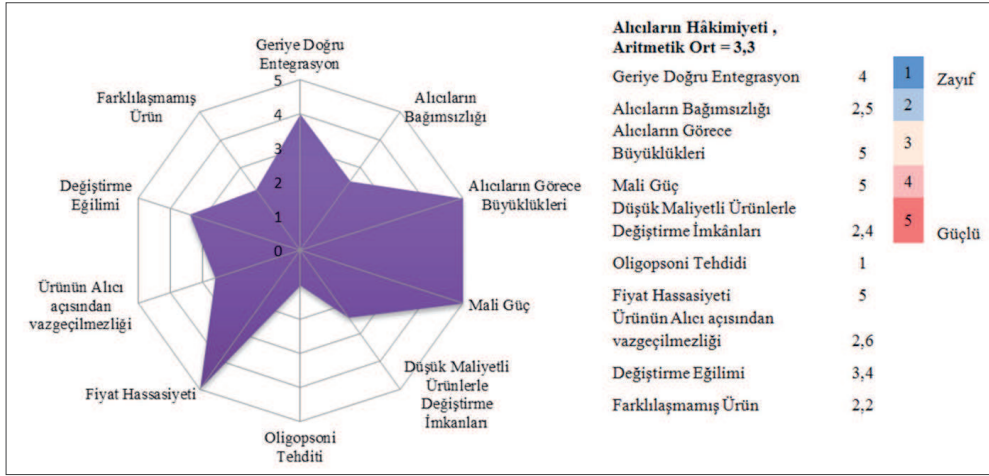
Bu çalışmada kullanılan soru kağıdı ZOBU DANIŞMANLIK ŞTİ. tarafından T.C. Ekonomi Bakanlığı desteği ile "Trabzon İli Kuyumculuk Sektörü'nün İhtiyaç Analizinin Yapılması ve Stratejik Yol Haritasının Belirlenmesi" çalışmaları sürecinde hazırlanmıştır. Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası uzmanları ile bölgedeki 22 işletmeye uygulanmıştır. Soru kağıdının ilk bölümünde firmanın kuruluşundan beri geçirdiği süreçler, organizasyon yapısı ve temel faaliyet ve ürünleri hakkında bilgiler istenmiştir. Bunu takip eden ikinci bölümde stratejik yönetim yetkinlikleri, üçüncü bölümde pazarlama yetkinlikleri ve son bölümde üretim yetkinlikleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu soruların içinde beş güç analizinde yer alan değişkenlerle ilgili sorular dağınık olarak yer almıştır. Toplam 60 adet soru işletmelere yönlendirilmiştir.

Uygulanan soru kağıdında beş güç analizi için uygulanan soruların derecelendirilmesi için katılımcılardan her bir soruya 1'den 5'e kadar verilen sayılara eş değer şekilde ölçülendirme yapmaları istenmiştir. Yapılan ölçümlerde katılımcılar tarafından verilen cevaplarla ilişkin puanlar toplanarak ve katılımcı sayısına bölünerek her sorunun aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Bu ortalamanın "1" e veya "5" e yakın değerde olması değerlendirme yapılan faktörün tehdit derecesini göstermiştir. Aynı yöntem tüm beş güç için kullanılarak rekabete etki dereceleri elde edilmiştir. Bu formda yer alan sorular yüz yüze yapılacak olan anket görüşmelerinde ve derinlemesine yapılacak olan mülakatlarda katılımcılara iletilmiştir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve onaylanması ise odak grup toplantılarında yapılmış ve anketlerden elde edilen sonuçlar uzmanlar ve sektör temsilcileri tarafından tekrar değerlendirilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

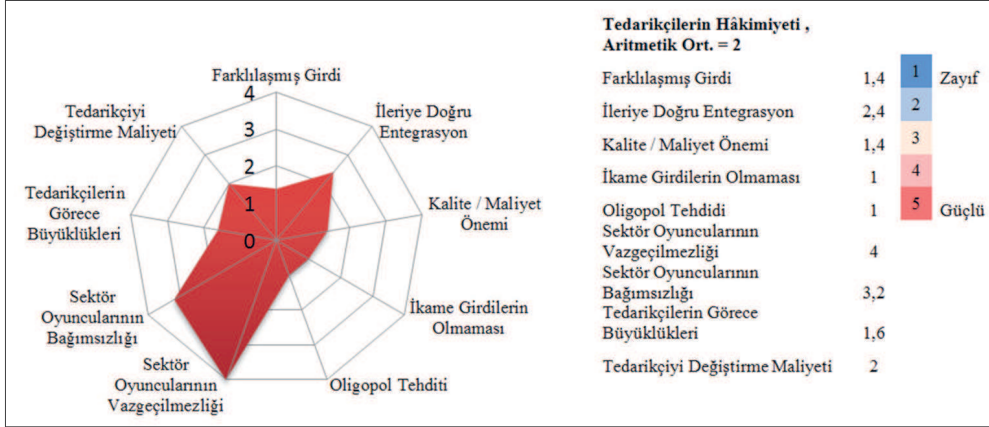
## 4. BULGULAR

Hem yüz yüze görüşmelerden hem de sonuçların değerlendirildiği odak grup toplantılarından elde edilen sonuçlar Microsoft-Excel programına aktararak bir matriste toplanmıştır. Program yardımıyla her bir 5 güç için ayrı ayrı 5 elmas modeli grafiği çıkarılmıştır. Bu 5 elmas grafikten elde edilen sonuçlarla tüm 5 gücün sektördeki konumunu ve önemini gösteren 5 Güç Elmas modeli elde edilmiştir. Böylece beş gücün sektörün rekabet gücü üzerindeki etki derecesi analiz edilmiştir. Analiz sonucu, sektörün içinde bulunduğu genel rekabet durumuyla ilgili önemli ipuçları elde edilmiştir.

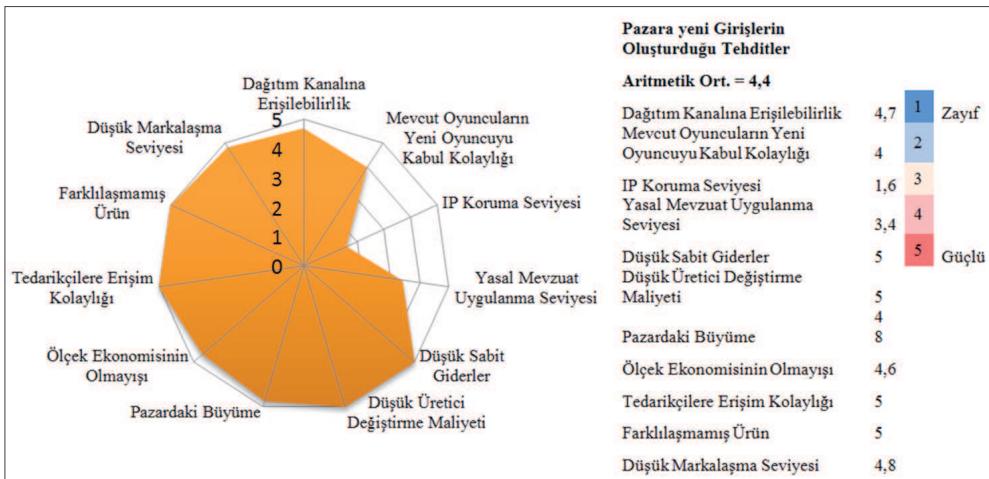




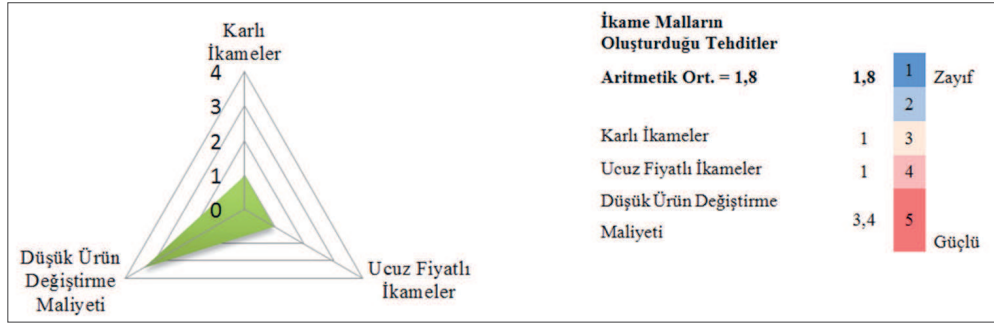
Şekil 6: Alıcıların Pazar Üzerindeki Hâkimiyetleri



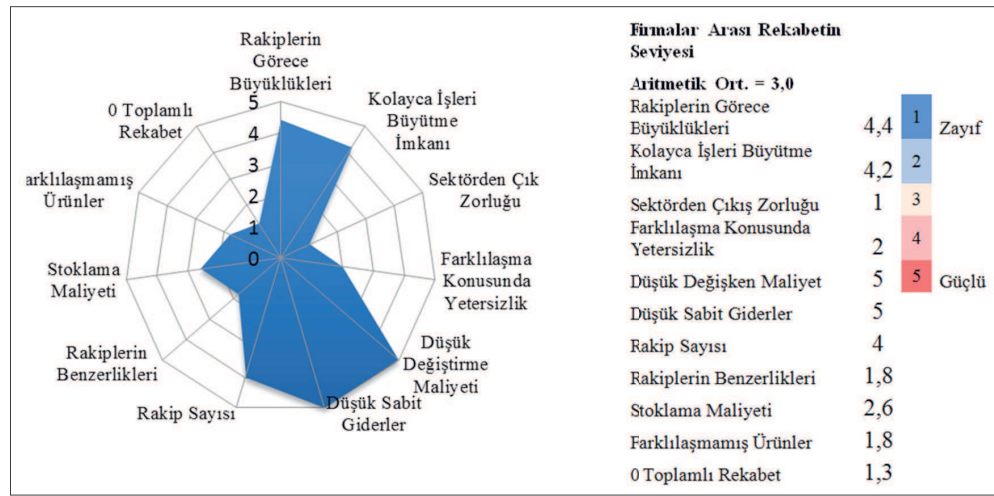
Şekil 7: Tedarikçilerin Pazar Üzerindeki Hâkimiyetleri



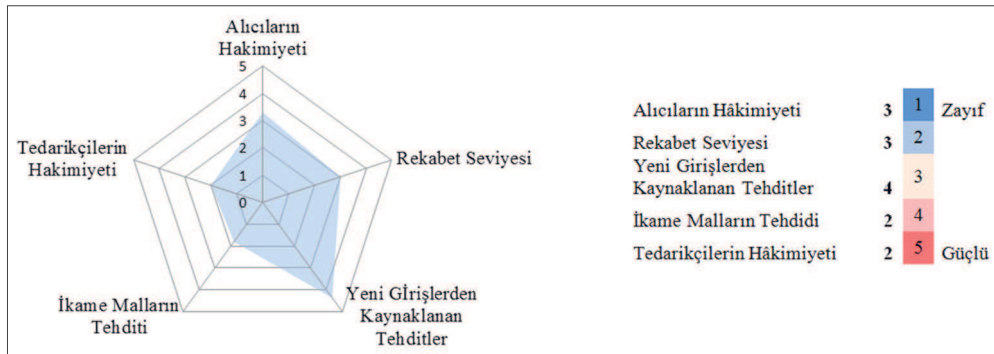
Şekil 8: Pazara Yeni Girişlerin Oluşturduğu Tehditler



Şekil 9: İkame Malların Oluşturduğu Tehditler



Şekil 10: Firmalar Arasındaki Rekabetin Seviyesi



Şekil 11: Trabzon Kuyumculuk Sanayinde Rekabet – 5 Güç Analizi

## GENEL SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

***Rakipler açısından analiz sonuçları değerlendirildiğinde;*** halihazırda Trabzon'da faaliyet gösteren 55 firma arasındaki rekabetin, sektörün genel rekabet gücü üzerinde önemli denecek düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. Firmalar arasındaki rekabetin şiddetini etkileyen unsurlara gelince; düşük değişken ve sabit giderler, rekabeti önemli ölçüde şiddetlendiren faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Yine rakip sayısının fazlalığı ve rakiplerin görece büyüklükleri de mevcut rekabeti etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bir diğer önemli etmen ise rakiplerin kolayca iş büyütebilme imkânına sahip olmasıdır. Trabzon ilinde özellikle bölgesel ürünlerin üretimi ev kadınları tarafından gerçekleştirilmekte ve firmalar da ürünleri çoğunlukla bu ev kadınlarından temin etmektedir. Dolayısıyla aslında firmaya önemli bir maliyet olan işçi giderleri bu firmalar için bir gider olmaktan çıkmaktadır. Burada değişken maliyetlerde en önemli kalem hammadde maliyetleridir. Diğer yandan işletmelerin sabit giderlerine baktığımızda da bu sabit giderlerin işletmeler için önemli bir gider olarak görülmediği anlaşılmıştır. Diğer yandan bölgedeki firma sayısının olması gerekenden fazla olduğu bunun sebebinin de sektöre girişlerin çok kolay olması ve getirisinin yüksek olan bir sektör olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir.

***Pazara yeni girişlerin oluşturduğu tehditler açısından değerlendirildiğinde;*** pazara girişlerin kolayca yapılabilir olması nedeniyle bu tehdidin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebeplerine baktığımızda; özellikle sabit giderlerin ve işi terk etme maliyetlerinin düşük olması ön plana çıkmaktadır. Burada yatırım giderinin büyük bir kısmını hammadde olan altın ve gümüş oluşturmaktadır. Dolayısıyla işi bırakma durumunda bu hammaddelelerin kolaylıkla paraya dönüştürülebilecek olması girişimciler için sektöre deneme amaçlı da olsa girmelerine neden olmaktadır. Diğer yandan üretilen ürünlerin lüks tüketim ürünü olması sebebiyle sektörde ölçek ekonomisi söz konusu değildir, bu durum küçük üreticilerinde sektöre girmesinin önünü açmaktadır. Yeni girişlerde itici rol oynayan bir diğer neden ise pazarın hem büyüyen bir pazar hem de kolay yönetilebilir bir pazar olarak görülmesidir. Dağıtım kanallarına kolaylıkla erişimin sağlanması önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca Trabzon iline özgü kuyumculuk ürünlerinde öne çıkan büyük markalar olsa da tüketici bu ürünlerde markaya odaklanmamaktadır. Dolayısıyla tüketicinin belli bir marka tercihinin olmaması yeni girişler içinde önemli bir avantaj yaratmaktadır. Yine yasal mevzuatlarla ilgili önemli bir engelin olmaması da yeni girişleri sektöre kolayca iten sebepler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla sektöre girişlerin bu denli kolay olması sektör için önemli bir tehdit yaratmaktadır.

***Alıcıların pazar üzerindeki hâkimiyetleri açısından değerlendirildiğinde;*** alıcıların pazar üzerinde ortalamanın üzerinde bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumun sebeplerine baktığımızda ürünün lüks tüketim ürünü olması hasebiyle alıcıların mali gücünün ve görece büyüklüklerinin yüksek olması alıcıların pazar hakimiyetini arttırmaktadır. Diğer nedenlere baktığımızda alıcıların fiyat hassasiyetlerinin ve geriye entegrasyonun yüksek olmasının da alıcıların hakimiyet gücünü arttırdığı görülmektedir. Sektörde ne kadar ürün farklılığı yok gibi görünse de el emeğine dayanan bu sektörde ürünlerin kalite açısından

büyük farklılıklar gösterebileceği gözlemlenmiştir. Bu durum alıcılar tarafından tam olarak algılanamadığı için sektörde kalitenin düşüklüğünden kaynaklı fiyat indirimlerine karşı hassasiyet göstermekte ve ucuz ürün alma eğilimine girmektedir. Dolayısıyla bu durum, alıcıların fiyat hassasiyetini yükseltmekte ve sektörde alıcı hakimiyetine yol açmaktadır.

**Tedarikçilerin pazar üzerindeki hâkimiyetleri açısından değerlendirildiğinde;** Sektör içinde tedarikçilerin önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Temel tedarik ürünü altın ve gümüşdür. Dolayısıyla girdilerde herhangi bir farklılık ya da ikame söz konusu olmamakla birlikte alınan ürünün kalitesi ve maliyeti tüm tedarikçilerde aynı durumdadır. Burada tedarikçileri güçlü yapabilecek tek durum üretici firmaların hammaddenin özel bir maden olmasından kaynaklı olarak tedarikçilere olan güven bağlılığıdır. Bu bağlılık önemli ölçüde görülmektedir. Ancak bu bağlılık yine de tedarikçilere önemli bir hakimiyet kazandırmamaktadır.

İkame malların oluşturduğu tehdit; ikame ürünlerinde sektör için önemli bir tehdit yaratmadığı görülmektedir. Bunun nedeni aslında Trabzon' da üretilen kuyumculuk ürünlerinin bölgeye özgü olması, el emeği olması ve herhangi bir ikamesinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bölgede üretilen ürünler hem kalite olarak hem de yatırım değeri olarak da en az diğer kuyumculuk ürünleri kadar değer taşımaktadır. Burada sadece el emeği ile yapılan ürünlerin diğer kuyumculuk ürünlerine nazaran daha pahalı olması sebebiyle tüketiciler için ikame ürünlere geçiş maliyeti düşük olmaktadır. Ancak böyle olsa bile ürünlerin farklı bir değer taşıması, ikame mallarının tehdit olarak algılanması için yeterli bir sebep olarak görülmemektedir.

Trabzon ili kuyumculuk sektöründe yapılan Beş Güç Analizi sonucunda özetle şu sonuçlar elde edilmiştir: Sektöre önemli giriş engelleri olmadığı için yeni girişlerin yarattığı tehdit sektörü büyük ölçüde etkilerken; sektördeki mevcut firmalar arasındaki rekabet ve alıcıların sektördeki hakimiyetleri orta derecede önem arz etmektedir. Diğer yandan sektörde ciddi düzeyde tedarikçi hakimiyeti söz konusu olmamakla birlikte ikame mallar sektör için hiçbir tehdit oluşturmamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre Tablo 7 oluşturulmuştur.

**Tablo 7: Sonuçlar**

	<b>Rekabet Gücü Yüksek Olan Sektör Koşulları</b> (Ülker, Mirze, 2010: 100)	<b>Trabzon Kuyumculuk Sektörü Beş Güç Analizi Sonuçları</b>
<b>Mevcut Rakipler arasındaki rekabet</b>	Düşük	Orta Derecede
<b>Pazara yeni girişlerin yapılabilişliliği</b>	Düşük	Yüksek
<b>Alıcıların pazar üzerindeki hâkimiyetleri</b>	Düşük	Orta Derecede
<b>Tedarikçilerin pazar üzerindeki hâkimiyetleri</b>	Düşük	Düşük
İkame malların oluşturduğu tehdit	Düşük	Düşük

Michael Porter tarafından geliştirilen “Beş Güç Analizi” yaklaşımının kullanılarak, bu beş gücün Trabzon ili Kuyumculuk sektörü rekabet gücü üzerindeki etkileri araştırıldığında özellikle sektöre yeni giren firmaların yarattığı tehdidin sektörün rekabet gücünü önemli ölçüde etkilediği ve zarar verdiği görülmüştür. Yine sektör içinde bulunan firmaların kendi aralarında yaşadığı rekabette ve alıcıların rekabet gücü sektör rekabet gücünü olumsuz etkileyen önemli etkenlerden biri olarak görülmüştür. Tedarikçilerin hakimiyet gücünün ve ikame ürünlerin varlığı ise sektörün rekabet gücünün düşük olması sektörün rekabet gücünün varlığını destekleyen ve artıran iki önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların kişisel görüşlere dayanması sonuçların nesnellikliğini ve genellenebilirliğini de etkilemiş olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan bu çalışmada rekabet gücünün ölçümünde Porter’ın 5 güç Analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz sürecinde rekabeti etkileyen 5 önemli etken dikkate alınmış ve rekabete olan etkisi gözlemlenmiştir. Ancak sektörel rekabeti etkileyen başka önemli etkenler de mevcuttur. Bu çalışmada bu etkenler çalışma dışında tutulmuştur. Bu çalışmadan hareketle, gelecek dönem yapılacak çalışmalar için, sektörde değer yaratabilecek ve sektörün rekabet gücünü pazarlama açısından analiz edebilecek Ansoff Matrisi, BCG Matrisi, McKinsey (GE) Matrisi ve işletme yetkinlik analizlerinin yapılması ve etkileşimli olarak sektörel rekabet stratejilerinin oluşturulması hem bölgeye hem sektöre hem de literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Albayrak, A. & Erkut, G. (2010). Türkiye’de Bölgesel Rekabet Gücü Analizi, *Yıldız Teknik Üniversitesi, Megaron e-dergisi*, 5(3), 139.
- Bekmez, S. (2008). *Türkiye Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri*, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 10-12.
- Çetinkaya, Ö. (2010). *Türkiye’nin Rekabetçi Üstünlüğüne Üretici Birliklerinin Katkısı: Tariş Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çevik, E. (2003). Türk Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Avantajı Oluşturmada İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü, *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 35-42
- Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T. & Erol, E.D. (2008). Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, 4(1), 1-22.
- Dursun, T. (2013). Manisa’nın Rekabetçilik Düzeyi Üzerine Bir Değerlendirme, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 518-530.
- EBİGM (2012). *Altın Mücevherat Sektörü, Sektör Raporu*, İhracat Genel Müdürlüğü, Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı.
- Eroğlu, O. & Yalçın, A. (2013). The Overall Assesment of Competition and Spatial Theories, *KAU IIBF Dergisi*, 4 (6), 95-114
- Güngören, M. & Orhan, F. (2013). Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabetçilik Analizi: 5 Güç Modeli Çerçevesinde Ankara ili’nde Bir Uygulama, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 202-203.
- [https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-consumer-institute-detail/-/asset\\_publisher/2A6FiogCR7Kr/content/consumer-wealth-and-spending-the-12-trillion-opportunity/10192](https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-consumer-institute-detail/-/asset_publisher/2A6FiogCR7Kr/content/consumer-wealth-and-spending-the-12-trillion-opportunity/10192)
- <https://ipa.sanayi.gov.tr/tr/content/genel-bilgi/35>
- [https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwjKgcjp8vXLAhUsEJoKHQ1XBPYQFghQMAY&url=https%3A%2F%2Fmadencilikhaberleri.files.wordpress.com%2F2014%2F10%2Fkuyumculuk-sekt3b6rc3bcnde-kullanc4b1lan-tac59flar.ppt&usq=AFQjCNFKWRYS4\\_wgbtLzkmhkrCSulspXhyw&sig2=RCy1NT2fimmSdDW5kE\\_sxA&bvm=bv.118443451,d.bGs&cad=rja](https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwjKgcjp8vXLAhUsEJoKHQ1XBPYQFghQMAY&url=https%3A%2F%2Fmadencilikhaberleri.files.wordpress.com%2F2014%2F10%2Fkuyumculuk-sekt3b6rc3bcnde-kullanc4b1lan-tac59flar.ppt&usq=AFQjCNFKWRYS4_wgbtLzkmhkrCSulspXhyw&sig2=RCy1NT2fimmSdDW5kE_sxA&bvm=bv.118443451,d.bGs&cad=rja)
- IBEF (2006). Gems and jewellery Report, *India Brand Equity Foundation - IBEF*, <http://www.ibef.org/>
- Kara, M. (2008). Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımalar, *Devlet Planlama Teşkilatı Planlama Dergisi*.
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 165-187,
- Kearney, A.T. (2012). *Consumer wealth and spending: the \$12 trillion opportunity*, Chicago, USA, (6).
- Kösekahyaoglu, L. & Özdamar, G. (2011). Türkiye, Çin ve Hindistan’ın Sektörel Rekabet Gücü Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 29-49.



- MEB (2006). *Kuyumculuk Teknolojisi, Hasır Örne, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Gerçekleştirilmesi Projesi*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- OECD (1996). *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators*, STI Working Papers,5.
- Sandıkçı, M. & Gürpınar, K. (2007). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 106-125.
- Scot, B. R. & Lodge, C. (1985). *US Competitiveness in the World Economy*, Harvard Business School Press.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye'de Kobi'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümeleşmenin Etkisi*, İstanbul Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, İstanbul.
- Töre, N. (1995). Rekabet Gücü ve Ölçülmesi, Anadolu Sanayinin Rekabet Gücü ve Üniversite-Sanayi İşbirliği, *İkinci Ulusal İktisat Sempozyumu*, Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını.
- Ülker, H. & Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları.