

1.GİRİŞ

1.1.Çalışmanın Önemi

Geleneksel yönetim anlayışın gereği sadece iç çevreyle ilgilenildiğinde (ürün/pazar) odaklı yönetim tarzındaki aşırı ısrarlı organizasyonlar zaman içerisinde dışarıyı aynı duyarlılık ve dikkatle analiz edemezler. Halbuki günümüzde strateji ve stratejik düşünme organizasyonların başarısında veya hayatiyetlerini sürdürmelerinde neredeyse en önemli faktör haline gelmiştir. Bu yüzden yöneticilerin yapması gereken stratejik yönetim anlayışının da gereği olarak iç çevreyle dış çevreyi birbirine uydurmaktır. İç çevre, dış çevrede yapılması gereken faaliyetleri desteklemez veya dışarıdan gelen tehdit ve fırsatları zamanında görerek kendine bir duruş belirleyemez ise rakipler karşısında pozisyon belirleyemediklerinden mevcut pozisyonlarını da kaybetmekle karşı karşıya kalırlar. (Yüzbaşıoğlu 2004)

Dünya çok ciddi bir şekilde değişiyor. Eski anlayışlarla iş yapmak giderek zorlaşıyor. Yepyeni müşteri yararlarını keşfeden firmalar, mali güçleri olmasa bile devlere meydan okuyabiliyorlar. O nedenle iş yapma biçimlerimizi çok ciddi olarak yeniden düşünmek zorundayız. Organizasyon yapılarımızı, pazarımızın tanımını, pazarlama anlayışlarımızı, liderlik yaklaşımlarımızı ve hatta tüm dünyayı yeni bir şekilde algılamak zorundayız. (Kırım, 1999)

Rekabet, rekabet stratejileri, stratejik yönetim, rekabette üstünlük sağlama, rekabet avantajı kavramları son yıllarda hem akademik çevrelerde hem de işletmelerde en çok kullanılan kavramlardan olmaya başladı. Hız kazanan küresel rekabet, kısalan ürün dönemleri, durmadan gelişen teknoloji ve sürekli değişen müşteri istekleri günümüzde rekabeti daha da önemli hale getirmiştir. Hiç kimseye kaptırmayacağımızı düşündüğünüz bir pazarı ülkenin bir ucundaki rakibinize kaptırabiliyorsunuz. Hatta bazı sektörlerde dünyanın bir ucunda varlığından

haberinizin bile olmadığı bir firma bir anda en büyük rakibiniz konumuna geçebiliyor. Çok uzun geçmişi olan firmaların battıklarını, daha düne kadar adını duymadığımız birçok yeni firmanın ülkelerin en büyük kuruluşları haline geldiklerini görür olduk. Bütün bunlar stratejik yönetiminin rekabette ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.Çalışmanın Amacı

Rekabet konusundaki yapılan bilimsel çalışmaları incelemek bu inceleme sonucunda Karlıova Bal firmasının yeni rekabet stratejisini oluşturmak amaçlanmaktadır. Firmanın son yıllardaki verimliliğin azalması, karlılığını artıramaması gibi nedenler firmanın seçilmesinde önemli rol oynamıştır.

1.3.Çalışmanın Kapsamı

Rekabette üstünlük sağlamaya dönük çok sayıda model olmasına rağmen bu çalışmada, son yıllarda çokça duyulan Porter Modeli, Hamel ve Prahalad modeli ve Slywotzky modeli incelenmiştir

1.4.Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma bir gıda firmasının rekabet stratejilerini geliştirmesi ile ilgili olup, teorik bilgilerin uygulamaya geçişidir. Literatür taraması sırasında, kitaplar, magazinler, makaleler, web sayfaları ve diğer ilgili konular incelenmiş ve çalışmada kullanılmıştır.

1.5.Çalışma Planı

Birinci bölüm, konuya bir giriş olup bu bölümde çalışmanın önemi, amacı, kapsamı ve yöntemi incelenmiştir

İkinci bölümde Türkiye’de gıda sektörüyle ilgili son durum incelenmiş, Türkiye ve dünyada arıcılığın ne durumda olduğu rakamlarla ortaya konulmuştur. Ayrıca konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Literatür taraması kısmında rekabet, rekabet avantajı, rekabette üstünlük sağlayan modeller ile ilgili şimdiye kadar yapılan çalışmalar incelenmiş, ayrıca yapılan çalışmaların literatüre katkısı açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, Karlıova Bal firması ile ilgili genel bilgilere yer verilmiş daha sonra rekabet konusunda üç farklı yaklaşım incelenmiştir. Son olarak Karlıova Bal firmasının rekabet stratejisini belirleyecek süreç oluşturulmuştur.

Dördüncü bölümde üçüncü bölümde oluşturulan metotla yapılan incelemenin sonuçları incelemiştir.

Beşinci bölümde çalışmada elde edilen bilgiler ve sonuçları daha önceki bilgilerle karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Altıncı bölümde çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmıştır ve öneriler sunulmuştur.

KAYNAK ARAŞTIRMASI

2.1.Türkiye’de Perakende Sektörü

“Planet Retail” tarafından sağlanan en son bağımsız verilere göre, Türk perakende sektörünün (gıda ve gıda dışı) cirosu 2006 yılında 136.9 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiş ve 2010'a kadar sektörün 199 milyar ABD Doları'na ulaşması beklenmektedir. Sadece bu bilgi bile, perakende sektörünün Türk ekonomisi üzerindeki potansiyel ve fiili etkisinin önemli bir göstergesidir. (AMPD 2007)

Halihazırda Türk perakende sektörünün yaklaşık % 65'inin geleneksel perakende ve %35'nin ise modern perakende sektörüne ait olduğu bilinmektedir. Buna göre, modern perakende sektörünün büyüklüğü yaklaşık olarak 47.9 milyar ABD Doları olarak hesaplanabilir. (AMPD 2007)

Genel olarak Türk perakende sektöründe en büyük pay ise toplam satışların yaklaşık % 52.8'ini (72.3 milyar ABD Doları civarı) oluşturan gıda perakendeciliğine aittir. Modern perakende sektörünün gıda perakende sektörü içindeki payı ise henüz 16 milyar ABD Doları seviyelerindedir. Bu rakamın içine tüm hipermarketler, süpermarketler ve yerel zincirler de dahildir. Geleneksel işletmecilerin modernleşme yönünde teşvik edilmesi ve kendilerine bu yönde (örneğin isim hakları, satın alma grupları ve uzmanlaşma gibi alanlarda) yol gösterilmesi halinde, onlar da devam etmekte olan bu hızlı büyümeye tam olarak katılabileceklerdir. (AMPD 2007)

Türkiye'de perakende sektörü, tarım sektörünün perakendeciliğe olan etkilerinin göz ardı edilmesi durumunda bile ekonomiye yaklaşık 6.7 milyar ABD Doları tutarında bir katma değer yaratmakta ve yine yaklaşık olarak 2,5 milyon kişiyi istihdam etmektedir ki buna göre perakende sektörünün tüm ekonomi üzerindeki etkisi, toplam Türkiye üretiminin %3.5'i ve istihdamın ise %12'si olacaktır. Bu

rakamlar perakende sektörünün Türk ekonomisi üzerindeki ağırlığını açıkça gözler önüne sermektedir. (AMPD 2007)

2.2. Türkiye ve Dünyada Arıcılık

Arıcılık, ekonomik yapısı, sosyal gücü, istihdam ve teknik özellikleri bakımından önemli farkları olan yaygın bir tarımsal faaliyettir. Gıda ve Tarım Örgütü (FAO)'nun 2005 yılı tarım istatistiklerine göre tüm dünyada 59 milyon 400 bin dolayında koloniden 1 milyon 283 bin ton bal üretilmektedir. Balın yanı sıra arı sütü, polen, propolis, bal mumu, ana arı gibi arıcılık ürünlerinin üretimi ve ticareti yapılmaktadır.

FAO'nun 2005 yılı koloni kayıtlarında ilk sırayı 7.3 milyon koloni ile Çin almakta, 4.6 milyon koloni ile Türkiye ikinci sırada yer almakta, ardından da İran, Etiyopya ve Arjantin gelmektedir.

FAO'nun 2005 yılı kayıtlarına göre bal üretiminde birinci sırayı 298 bin ton ile Çin, ardından 82 bin tonla Türkiye gelmektedir. Türkiye'yi sırasıyla Arjantin, Etiyopya ve İran izlemektedir.

Arı ürünleri dışalımıcısı ülkeler Avrupa Birliği ülkeleri ve diğer ülkeler olmak üzere iki grupta toplanabilir. AB ülkeleri 1995–2005 yılları arasında her yıl 150-160 bin ton bal dışılımı yapmışlardır. Birlik içinde en büyük alıcılar ise başta Almanya olmak üzere İngiltere, Fransa ve İtalya'dır. AB ülkeleri dışında dışalımıcı ülkelere en önemli ikisi A.B.D. (105 bin ton) ve Japonya (43 bin ton)'dır. AB ve bu iki ülke toplam dışılımın $\frac{3}{4}$ 'ünü gerçekleştirmektedirler. (FAO)

Üretiminin büyük bölümünü iç piyasada tüketen Türkiye 2005 yılında 82 bin ton bal üretmiştir. Üretimdeki ve fiyattaki standardı tam oluşturamayan ülkemizin ihracat rakamları da yıllara göre değişiklik göstermektedir. Türkiye'nin 2005 yılı bal ihracatı 2.14 bin tondur.

İhracat rakamlarımızın düşük olmasındaki en büyük sebeplerden biri kovan başına var veriminin yüksek olmasından kaynaklanan fiyattır. En önemli bal ihracatçılarından Çin'in kovan başına bal üretimi 40 kg iken Türkiye'de bu rakam 15 kg civarındadır.

2.3.Literatür Taraması

Porter (2003), Rekabetin şirket dışındaki 5 güç tarafından etkilendiğini ortaya koyan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya göre bir firmanın karlılığını etkileyen temel 5 güç vardır. Bunlar, mevcut rakipler, alıcılar, satıcılar, ikame ürünler, sektöre yeni girecek firmalardır. Porter'a göre firma öncelikle bu beş gücü inceleyerek daha sonra yine kendisinin ortaya attığı üç temel stratejiden bir tanesi uygulamaya koymalıdır. Üç temel strateji sırasıyla, toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Çalışma rekabeti etkileyen dış güçlerin belirlenmesi ve ortaya attığı üç temel strateji ile faydalı olmuştur.

Hamel ve Prahalad (1996),Yöneticilerin vakitlerini nasıl harcadıkları ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada yöneticilerin strateji geliştirmek için harcadıkları zamanın tüm yönetim zamanının sadece %3'ü olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma yöneticilerin vakitlerini verimli kullanmadıklarını ortaya çıkarması bakımından faydalı olmuştur.

Slywotzky (1996), Ortaya koyduğu değer göçü kavramı ile rekabetin artık firmalar arasında değil sektörler arasında yaşandığını ortaya koymuştur. 1984 yılından 1994 yılına kadar IBM ve DEC firmalarının piyasa değeri açısından 55 milyar dolar değer kaybettiklerini, buna karşılık İntel, Microsoft ve Novell firmalarının 80 milyar dolar değer kazandığını söyleyerek bu gibi örneklerin ortaya attığı değer göçü kavramının en büyük dayanağı olduğunu ifade etmektedir. Çalışma rekabet dünyasına farklı bir bakış açısı getirmesi bakımından faydalı olmuştur.

Bölüktepe ve Yılmaz (2006), Tüketicilerin bal satın alma davranış ve alışkanlıklarını yönlendirme sürecinde markanın önemli bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek üzere bir çalışma yapmışlardır. Çalışma tüketicilerin bal satın almasındaki tercihlerinin ortaya çıkarılması bakımından faydalı olmuştur.

Ünüsân ve ark. (2004), tüketicilerin satın alma davranışları açısından marka, mağaza ve franchising sistemi ilişkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Çalışma tüketicilerin markaya ve mağazalara olan bakış açılarının ve alışverişlerindeki eğilimlerinin ortaya çıkarılması bakımından faydalı olmuştur.

Sıralı (2002), Türkiye arıcılığının genel yapısı, potansiyeli ve önemli özelliklerinin incelemiş, ayrıca önemli arıcılık yöreleri, kovan tipi ve sayısı, arı ırkları, arı florası, gezginci arıcılık, bal arısı ürünleri, bal arısı yönetimi, hastalık ve zararlılar, başlıca sorunlar ile arıcılıkta verim üzerine etkili olan bazı unsurlar sunulmuş ve bunlara iliksin çözüm önerileri öne sürülmüştür. Çalışma Türkiye’de arıcılıkla ilgili sorunların ortaya konması bakımından faydalı olmuştur.

Sarıöz (2006), Türkiye’de arıcılığın tarihini ve gelişimini araştıran bir çalışma yapmıştır. Çalışmada Türkiye’de arıcılığın gelişmesine katkı sağlayan kişi ve kurumlarda incelenmiştir. Çalışma Türkiye arıcılığının nereden nereye geldiğini ortaya koyması bakımından faydalı olmuştur.

Kırım (1999), Dünya’da strateji ve yönetim kavramını irdeleyen bir çalışma ortaya koymuştur. Çalışma strateji ve yönetim kavramının nasıl ortaya çıktığını, hangi dönemlerde farklılaştığını, tarihsel gelişimini, farklı rekabet modellerinin üstün ve zayıf yanlarını ortaya koyması bakımından faydalı olmuştur.

2.4.Çalışmanın Literatüre Katkısı

Rekabetle ilgili yapılan çalışmaların genellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılması ve modellerin bu işletmelere göre kurulması küçük ölçekli işletmelerin bunlardan istifade etmesini zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada küçük bir aile işletmesinin de iyi bir analiz sonucu rekabette üstünlük kurabileceği ortaya konmaktadır. Yapılan çalışmanın özellikle benzer işletmelere model olabileceği ve ortaya çıkan bulguların yararlı olabileceği ümit edilmektedir.

3. MATERYAL VE METOT

Bu bölümde materyal olarak Karlıova Bal şirketinin bilgileri kullanılacak, metot olarak ise rekabet konusunda son yıllarda çokça kullanılan 3 farklı modelden faydalanılarak elde edilen ve Karlıova Bal firmasının yeni stratejisini meydana getirecek rekabet modeli kullanılacaktır.

3.1. Karlıova Bal

1986 yılında şahıs işletmesi olarak kurulan firma bugün İmamoğlu'ndaki fabrikasında temel petek, bal ambalajlama, mum presleme ve arı keki imalatı yapmaktadır. Ayrıca İmamoğlu'nda fabrika satış mağazası, Adana'da fabrika satış mağazası ve Karlıova Bal Evi olmak üzere üç satış noktası ile hizmet vermektedir.

Firma ilk olarak temel petek üretimi yapmak amacıyla kurulmuş olsa da petek üretim sürecinin 5 ayla sınırlı olması firmayı sektörle ilgili diğer alanlara yöneltmiştir. Daha sonra sırasıyla toptan bal satışı, mum presleme, bal ambalajlama ve arı keki imalatı işlerine girilmiştir.

Bugün gelinen nokta itibariyle firma yoğun bir şekilde çalışmasına rağmen hem kapasitesini tam kullanamamakta, hem de cirosunu artıramamaktadır. Yeni fikirler üretememekte, ürettiği fikirleri de hayata geçirmekte zorlanmaktadır. Özetle sistem para kazanmasına rağmen büyümesi durmuştur.

3.1.1. Karlıova Bal'ın firma profili

Kuruluş Yılı : 1986

Kuruluş Yeri : İmamoğlu/Adana

Ürünler ve Hizmetler	: Temel Petek Üretimi Bal Ambalajlama Mum Presleme Arı Keki Üretimi Toptan Bal Ticareti Arıcılık Malzemeleri Ticareti Perakende Satış Mağazası Karlıova Bal Evi Fabrika Satış Mağazası
Kapasite	: Temel Petek Üretimi-50 ton : Bal Ambalajlama-100 ton : Mum Presleme-30 ton : Kek Üretimi-90 ton
Bina Özellikleri	: 1000 m2 kapalı alan
Makine ve Ekipman	: 2 Adet temel petek üretim makinesi Bal Ambalajlama tesisi Shrink Makinesi Arı Keki Tesisi
Departmanlar	: Oluşturulmamış
Çalışan Sayısı	: 10
Mühendis Sayısı	: 2

Bayi Sayısı	: 15
Tescilli Markası	: Karlıova
Belgeler	: Tarım Bakanlığı Bal Paketleme İzinleri Temel Petek Üretici Ruhsatı
İhracat	: Yok

3.1.2. Karlıova Bal'ın yaptığı işlerin incelenmesi

3.1.2.1. Petek imalatı

Mart ayından Temmuz ayı sonuna kadar devam eden bir üretim sürecidir. Üretilen temel petekler üç kanaldan pazarlanmaktadır. Bunlar fabrikada perakende olarak, Adana mağazasında perakende olarak, mevcut bayiler kanalıyla olmaktadır. Bayi dağıtımını toplam dağıtımın yaklaşık olarak %90'ını oluşturmaktadır. Bu 5 aylık süreçte işletmede çalışan 4 adet personel tam kapasite çalışmaktadır.

3.1.2.2. Arı keki üretimi

Ekim ayından başlayıp Şubat ayı sonuna kadar devam eden 5 aylık bir süreçtir. Genel olarak siparişe göre üretim yapılmaktadır. Yatırım maliyeti çok düşük ve üretim süreci çok basit olduğundan son yıllarda bu işi yapanlar çoğalmış ve artık iş ekonomik olmaktan çıkmıştır.

3.1.2.3. Mum presleme

Arıcıların balını aldıkları eski petekleri pres ile sıkarak tekrar balmumu haline getirme işlemidir. Arıcıların bir kısmı kendi imkanları ile sıkarak beraber bir kısmı işletmeye getirerek sıktırmaktadırlar. Zahmetli bir olmasının yanı sıra önemli bir mesai almaktadır.

3.1.2.4. Toptan bal satışı

Arıcıdan alınan balların toptan olarak bal ambalajlayan firmalara satılması sürecidir. Son yıllarda bu işi yapan insanların, özellikle arıcıların çoğalması toptan

bal satışını önemli ölçüde azaltmıştır. Balın hasat edildiği bir aylık süreçte mesai gerektirmektedir. Önemli bir işgücü gerektirmemesine rağmen yüksek sermaye gerektirmektedir.

3.1.2.5. Bal ambalajlama

Firmanın 2001 yılından sonra girdiği bir iştir. Diğer işlerin yoğunluğundan dolayı bal ambalajlamaya gereken önemi veremeyen firma mevcut kapasitesinin yaklaşık %15'ini kullanabilmektedir. Bal ambalajlama firmanın yaptığı işler içerisinde en karlı olanıdır. Bu konuda önemli olan noktalardan bir tanesi de firma bal ambalajlama tesisine yaptığı yatırımın %10'luk miktarı kadar bir ek yatırımla kapasitesini 3 katına çıkarabilir.

3.1.2.6. Perakende satış mağazası

Firma, sahibinin yerleşim yeri olan İmamoğlu'nda kurulmasına rağmen müşterilerin önemli bir kısmının Adana çevresinde olduğunu fark etmiştir. Bu yüzden 1997 yılında ürettiği peteği pazarlamak üzere Adana'da bir satış noktası açmıştır. Buradan elde edilen gelir kayda değer bir gelir olmasına rağmen özellikle firma sahiplerinin çok vaktini aldığından dolayı diğer işlere yönelmelerini önemli ölçüde engellemektedir.

3.1.2.7. Karlıova Bal Evi

Üretilen markalı balların hem satışının hem de tanıtımının yapıldığı bir satış noktası "Karlıova Bal Evi" adıyla 2006 yılında Adana'da faaliyete başlamıştır. Bir yıllık süreç sonunda elde edilen satış rakamları ve markanın bilinirliğinin artması ve kontrolünün kolay olması ikinci bir satış noktasının açılmasını gündeme getirmiştir.

3.1.2.8. Fabrika satış mağazası

Hem üretilen peteğin hem de ambalajlanan balların satışının yapıldığı fabrikadaki küçük bir bölümdür. Kazancı düşük olduğu için ayrı bir personel istihdam edilmemiştir. Buna rağmen kontrolü zor karı az olan bir iştir.

3.2 Üç Önemli Rekabet Modelinin İncelenmesi

Bu bölümde adları son dönemde oldukça fazla duyulan 3 model incelenecektir. Üç modelin bazı benzer yönleri olsa da genel olarak farklı yaklaşımlar ortaya koymaları bu üç modeli incelememizde etkili olmuştur.

3.2.1. Porter modeli

Michael Porter, dünyanın en tanınmış strateji düşünürlerinden bir tanesidir. Porter'in 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı olmuştur. "Porter Analizi" adıyla bilinen bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda strateji araçlarını kullanarak uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. (Kırım 1999)

3.2.1.1. Firma karlılığını etkileyen faktörler

Porter'a (2003) göre, bir firmanın karlılığın etkileyen beş temel faktör vardır. Bunlar, sektördeki rakipler, alıcılar, tedarikçiler, ikame firmalar ve sektöre yeni girecek firmalardır. Porter bu beş faktörü sektördeki rekabeti güdüleyen güçler olarak tanımlamıştır. Bu beş güç bir arada hem firmanın karlılığını etkilemekte, hem de endüstrinin yapısını oluşturmaktadırlar.

- **Sektördeki Rakipler:** Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa, karlılık haliyle o denli fazla olacaktır.

- **Tedarikçiler:** Eğer tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse (altın veya elmas gibi), ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan şirketlerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır.

- **Alıcılar:** Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman firmanın karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin,

perakende sektöründe bu durum günümüzde artan bir oranda yaşanmaktadır Büyük mağazalar (grossmarketler) pek çok tüketim ürününü üreten firmanın karlılığı üzerinde ciddi baskı oluşturabilmektedir.

- **İkame Firmalar:** Şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazla ise şirketin karlılığı o denli düşük olacaktır Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde şirketin ürününün, rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur.

- **Sektöre Yeni Girecek Firmalar:** Bir sektördeki karlılık ne kadar yüksekse gelecekte o sektöre girme potansiyeli olan rakiplerde o kadar fazla olacaktır. Bir sektöre yeni katılanlar yada ileride katılma potansiyeli olanlar, yeni kapasiteyi, Pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bunun sonucunda karı azaltacak şekilde fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilir.

Yeni bir iş yapmayı düşündüğümüzde ya da mevcut işimizle ilgili yeni bir strateji geliştirme aşamasında yaptığımız en büyük hatalardan bir tanesi sadece mevcut rakipleri göz önünde bulundurmamak olmuştur. Oysa iletişimin çok hızlı bir biçimde ilerlediği bilgi çağı dediğimiz bu çağda başarılı olunan bir sektör herkes tarafından kolaylıkla görülmekte ve halihazırda olmayan bir çok potansiyel rakip çok kısa bir zamanda karşımıza çıkabilmektedir.

Bugün özellikle büyük firmaların ve holdinglerin yeni bir sektöre girmeleri ya satın alma yada ortak olma şeklinde olmaktadır. Bunun en büyük sebebi giriş engellerinden meydana gelebilecek rekabet dezavantajını en aza indirme gayretidir.

Porter'e (2003) göre yedi temel giriş engeli vardır:

- **Ölçek ekonomileri**

Ölçek ekonomileri, dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça, bir ürünün birim maliyetinde (veya bir ürünün üretilmesi için gerekli operasyon yada fonksiyonda) azalma olması demektir. Sektöre yeni girecek firma ölçek ekonomisini çok iyi analiz etmek durumundadır. Sektöre büyük ölçeklerde girme durumunda

mevcut firmalardan gelecek tepkileri göze almak durumunda kalacak, küçük ölçeklerle girme durumunda maliyet dezavantajıyla karşı karşıya kalacaktır.

• **Ürün farklılaştırması**

Ürün farklılaştırması, sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları demektir. Sektöre yeni giren firmalar, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelmek için çok büyük miktarlarda çaba ve para harcaması gerekmektedir.

• **Sermaye Gereklere**

Sektöre girmenin maliyeti ne kadar düşükse potansiyel rakipler o denli fazla olacaktır. Diğer taraftan bakacak olursak sektöre girmenin maliyeti ne kadar yüksek olursa potansiyel rakipler o kadar azalacaktır.

• **Geçiş Maliyetleri**

Bir tedarikçinin ürünlerinden bir diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyetlerin, yani geçiş maliyetlerinin varlığıyla, bir giriş engeli yaratılabilir.

• **Dağıtım Kanallarına Erişim**

Sektöre yeni girmiş olan firmanın, ürününün dağıtımını garantiye alma ihtiyacına dayalı bir giriş engeli yaratılabilir.

• **Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları**

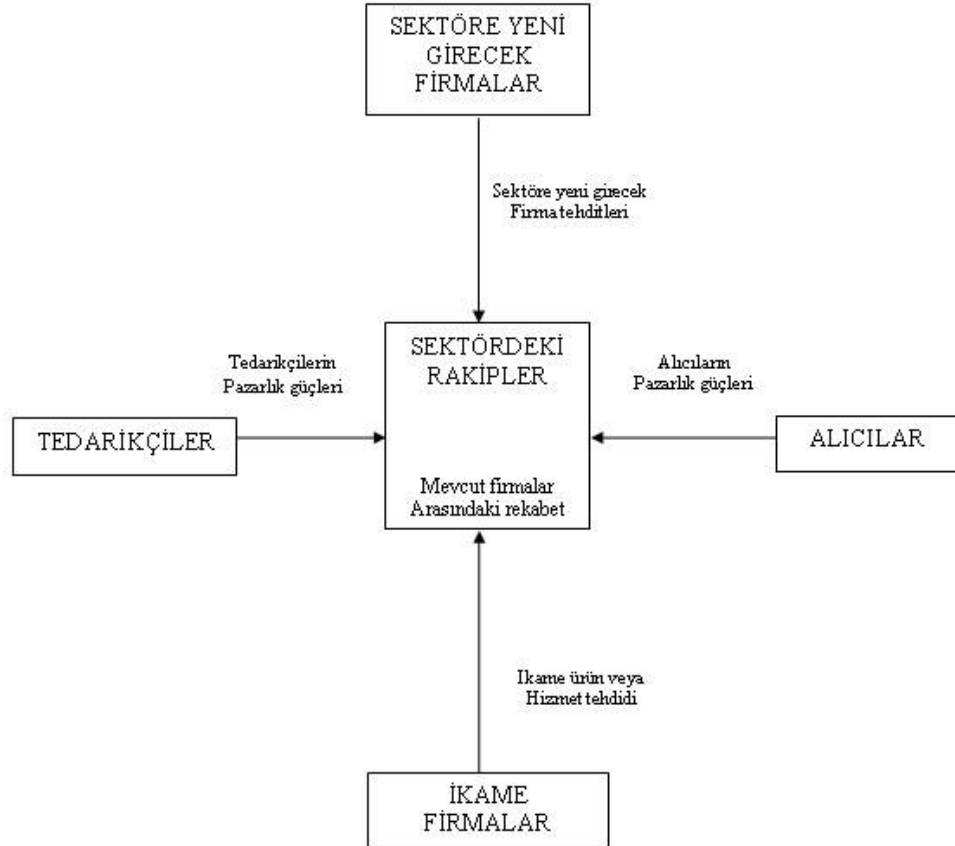
- Markalı ürün teknolojisi
- Hammadelere rahat erişim
- Elverişli yerler
- Devlet destekleri

- Öğrenme veya deneyim eğrisi

• Devlet Politikaları

Giriş engellerinin sonuncu temel kaynağı devlet politikalarıdır. Lisans zorunlulukları ve hammaddeye erişim sınırlamaları gibi denetimlerle devlet, sektörlere girişi sınırlayabilir veya tümüyle engelleyebilir. Örnek, mısır şurubu fabrikaları.

Porter'a (2003) göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü (Şekil 3.1) incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır.



Şekil 3.1. Sektördeki rekabeti güdüleyen güçler (Porter, 2003)

3.2.1.2. Üç genel strateji

Yukarıda belirtilen faktörlerin analizinden sonra sıra uygun stratejilerin seçilmesine gelmektedir. Porter sanayi alanında üç temel rekabet stratejisi geliştirmiştir. Bu stratejiler aşağıda açıklandığı gibidir:

- **Toplam Maliyet Liderliği**

Deneyim eğrisi kavramının yaygınlık kazanması nedeniyle, 1970'lerde gittikçe artan bir şekilde genelleşen ilk strateji, bu temel hedefi amaçlayan bir dizi fonksiyonel politika aracılığı ile bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. (Porter 2003)

- **Farklılaştırma**

İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma stratejisi, ürünlerin ek değerler sunması ile de açıklanabilir. Bu ek değerler, kalite, servis, ürün imajı veya dağıtım gibi alanlarda gerçekleşmektedir. Bu faktörler, ürüne karşı bir sadakat yaratılabilmesi için gerekli olarak görülmektedir. Bunların yapılması halinde işletmenin rekabet avantajı sağlayabileceği ve bunu sürdürebileceği belirtilmektedir.

Porter'e (2003) göre, farklılaştırma stratejileri dört ana başlık altında açıklanabilecektir. Bunlar, ürün, pazarlama, kalite ve servis farklılaştırmasına gidilmesidir. Bu faktörler aşağıda açıklandığı gibidir.

- **Ürün Farklılaştırması.** Ürün farklılaştırması, teknolojik uzmanlıkların kullanımı ile yeni ve yaratıcı ürünler geliştirilmesidir.

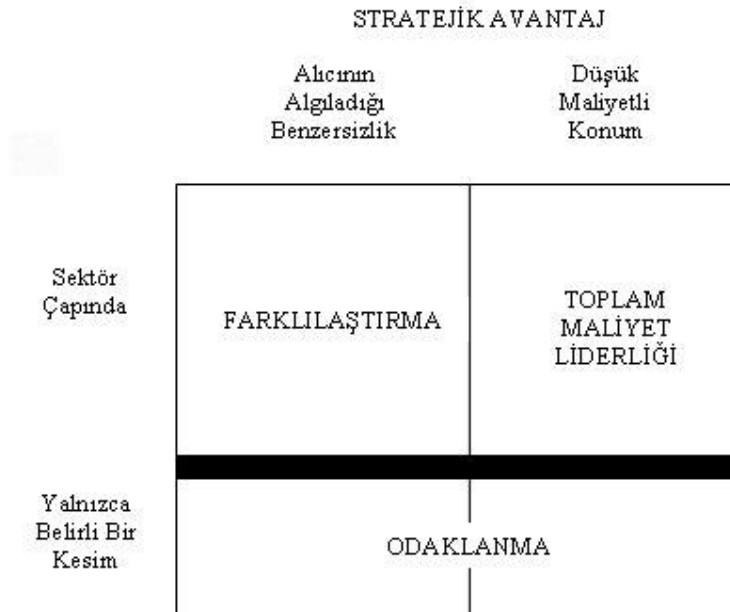
- **Pazarlama Farklılaştırması.** Pazarlama farklılaştırması, müşterilerin ürünle ilgili istek ve gereksinimlerinin dikkate alınmasıdır.

○**Servis Farklılaştırması.** Servis farklılaştırması, işletmenin satış öncesi, satış sırasında ve sonrasında müşteri hizmeti sunulması sonucu rakip işletmelerden farklılaşmasıdır.

○**Kalite Farklılaştırması.** Kalite farklılaştırması ürün yada hizmetin dayanıklılıkta ve güvenilirlikte rakip işletmelerden daha üstün olması olarak açıklanmaktadır.

- **Odaklanma**

En son genel strateji, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine odaklanmaktır; farklılaştırmada olduğu gibi, odaklanma da bir çok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir.



Şekil 3.2. Üç Genel Strateji (Porter, 2003)

3.2.1.3. Porter modelinin değerlendirilmesi

Porter rekabette üstünlük sağlayabilmeniz için sadece firma içerisindeki faktörlerin yetersiz olduğunu, firma dışındaki faktörlerinde en az bunlar kadar önemli olduğunu ve mutlaka incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. (Kırım 1999)

Özellikle bir işe girişirken ya da işimizi büyütürken sektöre yeni girecek firmalar hiç hesaba katılmamakta, sadece bizim ve mevcut rakiplerimizin bu piyasayı oluşturduğunu sanıyorduk. Gerçektende sektöre yeni girecek firmalar çok iyi analiz edilmesi gereken ve firmanın geleceğini önemli ölçüde etkileyecek faktörlerden bir tanesiydi. Bugün ülkemizde de bir çok müteşebbis karı yüksek ve giriş engelleri çok az olan sektörler araştırmakta, böyle sektörlere girmekte fakat kısa süre sonra sektöre sonradan giren rakiplerle rekabet edemediğinden sektörü bırakmak zorunda kalmaktadır.

Porter analizinin bugün gelinen noktada ortaya çıkan eksik yanı ise sektör sınırlarının ortadan kalmaya başlaması sonucu değerlendirme yapmanın zorlaşmasıdır. İkinci olarak firmanın iyi olduğu konular çok kısa sürede taklit edilmekte buda firmanın kurduğu bir modelle uzun süre rekabet avantajı elde etmesine engel olmaktadır. (Kırım 1999)

Günümüz koşulları ayrıca Porter'ın bahsettiği sektöre giriş engellerini ortadan kaldıracak yapıdadır. Çarpıcı ve değişik bir projesi olan girişimciler, kolaylıkla finansman desteği alabilmektedirler bu sebeple piyasalarda artık yeni girişler için engeller oldukça düşüktür. (Kırım 1999)

Bütün bunlara rağmen Porter'in modelinin değişen değer göçlerini dikkate alarak özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanması faydalı olacaktır.

3.2.2 Hamel ve Prahalad modeli

Hamel ve Prahalad strateji dünyasında Micheal Porter'dan sonra en çok tanınan stratejistlerdir. Yazarlar yaptıkları incelemeler ve geliştirdikleri yaklaşım ile stratejiye yeni bir bakış açısı kazandırmışlardır. Bu bakış açısını benimseyen düşünürlere "Yeni Zaman Stratejistleri" (New Time Strategists) denmektedir. Başlıca

bu ismin verilmesi bile bu düşünürlerin getirdikleri yeniliklerin büyüklüğünü göstermektedir. (Kırım 1999)

Hamel ve Prahalad öncelikle mevcut iş dünyasını analiz etmiş, iş dünyasında gerçekleşen yenilikleri gözlemleyerek yeni bir rekabet anlayışı ve strateji anlayışı getirmişlerdir. Stratejide yaptıkları değişim ile Devrim olarak Stratejiyi oluşturmuşlardır. Bunun anlamı dar kalıplar ve varsayımları yıkarak yeni sektörler oluşturmayı hedefleyen stratejilerdir. (Kırım 1999)

3.2.2.1. Yönetici ve piyasa durumu

Hamel ve Prahalad'ın yaptığı bir araştırmaya göre yöneticiler zamanlarının %40'ını şirket dışını izlemeye, bu zamanın %30'unu ise piyasanın 4-5 sene sonraki durumunu öngörmeye ayırmaktadırlar. Geleceği araştırmaya ise bu sürenin sadece %20 sini ayırırlar, bu da gösterir ki üst yönetim zamanlarının yaklaşık %3'ünü şirketin ileriye yönelik bir perspektif oluşturmasına harcamaktadırlar. Bu sürenin dışında kalan süreleri ise ya rakipleri inceleyerek geçirmektedirler veya şirket içi kontrol görevlerini gerçekleştirmek ile harcarlar. (Kırım 1999)

Gelecek konusu yerine yöneticilerin zamanını yönetim dünyasının yeni tanıştığı bir takım kavramlar sayılabilir, bunlar; yeniden yapılandırma, Toplam Kalite, Toplu Üretken Bakım ve en yenilerden Yalın Organizasyon'dur. Gerçekten Japon firmalarının geliştirdiği ve başarının anahtarı olarak sunulan bu şirket içi iyileştirme paketleri yönetim kademelerinin çok büyük zamanını almaktadır. Esasında bakıldığında bu çalışmaların büyük faydaları görülebilir. Maliyet düşürme, verimliliği artırma gibi sonuçları olan bu anlayışlar büyük hızla bir rekabet aracı olmuştur. (Kırım 1999)

Halbuki geç kalınmış girişimler şirketlerin sadece daha fazla kaybetmelerini engeller, rakibi taklit ederek sadece aradaki fark sabit tutulabilir, ama geçilemez. Bir sonraki yenilik ile aradaki fark daha da açılacaktır. Bu sebeple uygun sistemlerin uygulanmasının yanı sıra şirketler rekabet üstünlüğü doğuracak yenilikler düşünme zorunluluğu içindedir. Özetlemek gerekirse şirketlerin yönetim sistemlerine yaptıkları yatırım sadece durumun kötüleşmesini engelleyici yapıdadır. (Kırım 1999)

Çoğu üst kademe yöneticinin ve dolayısı ile firmaların rekabet anlayışı ise klasik rekabet anlayışı, yani pazar payını yükseltmeye dayalı çalışmalardır. Pazar payını arttırmanın yolları olarak ise daha kaliteli ürün üretmek, daha ucuza üretmek ve reklamlar ile satışları arttırmak olarak düşünülmektedir. Yönetim sistemlerine yapılan yatırımlar maliyet düşürücü oldukları ve yöneticilerin rekabet anlayışları ile örtüşükleri için bu kadar rağbet görmektedir.

Piyasa ve sektörlerdeki değişimler gözlemlenecek olursa alışılmışın dışında bir tablo görülür. Özellikle piyasaya yeni giren şirketler büyük şirketlere rağmen büyük başarılar kazanmaktadır. Bu başarıların altında yatan sebep ise bu yeni şirketlerin sektöre büyük ölçüde yenilik getirmesidir.

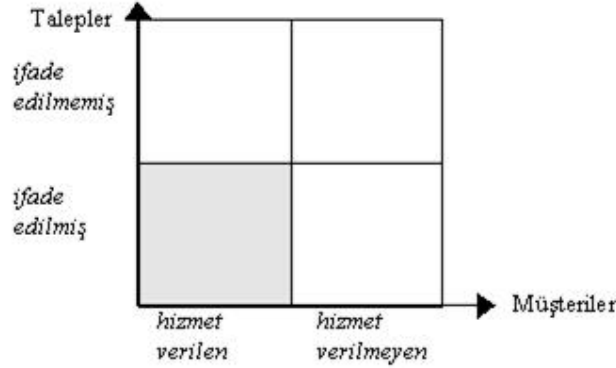
Büyük şirketlerin büyük kayıplara uğramalarının sebebi olarak ise iki temel sebep gösterilebilir. Bunlar geçmişte yaşamak ve geleceği oluşturamamaktır. Büyük şirketler tarihlerinde büyük başarılar imza atmışlardır. Bu başarılar şirket genelinde büyük bir rehavete sebebiyet vermekte ve şirket kendisini bekleyen tehlikeleri fark edememektedir. Geleceği oluşturmada yetersiz kalmalarının sebebi ise öncelikle var olan durumdan memnun olmalarıdır. Bu sebeple piyasada veya rekabette herhangi bir farklılık yaratma çabasına girmezler. Bunun sonucu olarak piyasalara yeni giren şirketler radikal değişimler yaparak büyük karlar elde ederken büyük şirketler zarara uğramaktadır.

3.2.2.2.Yeni rekabet anlayışı

Genel olarak firmaların stratejileri sürekli olarak süreç iyileştirmek, mevcut müşteri kesimine daha iyi, belki daha hesaplı hizmet veya ürün sunmak, bunu reklamlarla desteklemek suretiyle pazar payını arttırmaktır. Ne var ki günümüzün hızla değişen ve rekabetin arttığı iş dünyasında bu stratejinin geçerli kalması imkansızdır.

Müşterilere daha kaliteli ve daha ucuza daha fazla reklam ile ürün sunmak gerekli olabilir ama yeterli olamaz. Bunlara ek olarak yeni pazarlar yaratmayı amaçlayan stratejiler geliştirilmez ise rekabette geri kalmak kaçınılmazdır.

Aşağıda Şekil 3.3’de de görüldüğü gibi bir matris düşünülürse, bu matrisin yatay eksenini müşterileri, dikey eksenini ise müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Firmaların bugün pazar payı için rekabet ettikleri alan sol alt karedir. Tüm emek, zaman ve reklamlar bu bölge için harcanmaktadır.



Şekil 3.3. Müşteri-ihtiyaç matrisi (Hamel ve Prahalad 1996)

Yeni strateji yaklaşımında vurgulanan nokta ise bu alanın dışındaki “beyaz alanlar” olarak adlandırılan noktalardır. Bu alanlar şirketlerin oluşturacakları yeni piyasalar için bir rehberdir.

Bu beyaz alanları ikiye ayırabiliriz, ifade edilen fakat hizmet verilmeyen alanlar ve ifade edilmeyen ihtiyaçlar. Hizmet sunulmayan müşterilere ulaşma stratejisi olarak Sony firmasının plastikten yapılmış rengârenk radyo ve kasetçalarını düşünebiliriz. Bu ürünler ile Sony henüz hizmet vermediği çocukları müşteri profiline katmıştır. Bu nokta için bir firmanın yapması gereken hizmet sınırlarını ve müşteri sınırlarını yeniden gözden geçirmektir. Böyle bir çalışma ile artık sektör gelişecek ve yeni piyasaya ilk giren –yaratıcısı– çok büyük kazançlar elde edecektir.

Yeni piyasa potansiyeli ise müşterilerin henüz farkında bile olmadıkları ihtiyaçlara yöneliktir. Bu durum için ise bir firmanın sınırlı bir gözlemden çok, büyük bir öngörü ve yaratıcılık ile henüz fark edilmeyen ihtiyaçlara karşılık verecekleri “beyaz alanlar” oluşturmaları gerekmektedir. Örneğin Sony firması walkman ürünü ile insanların henüz farkında olmadıkları, her yerde, kimseye rahatsızlık vermeden müzik dinleyebilme ihtiyacına karşılık vermiştir. Bu tamamen

hizmet sunulmayan müşterilerin ifade edilmeyen ihtiyaçlarını gidermek olarak tanımlanabilir ve matrisin sağ üst karesi için bir strateji olarak karşımıza çıkar.

Sol üst köşe ise zaten hizmet verdiğimiz müşterilerin ifade etmediklerini gidermeye yönelik bir stratejidir. Böyle bir stratejiye örnek olarak ise Carrefour verilebilir. Şirket büyük bir market ile çok büyük bir müşteriye hitap ederken, ürün çeşitliliği ile de müşterilere toplu alışverişe yönlendirmektedir. Firmanın bu var olan stratejisinin üstüne “beyaz alan” stratejisi olarak; bu müşterilerin alışverişlerinin uzaması sonucu acıkabilecekleri düşünülerek aynı bina içinde restoranlar açma gösterilebilir. Böylece zaten var olan müşterilerin esas amaçları (alışveriş) dışında bir ihtiyaçlarını gidermeleri söz konusu olacaktır. (Kırım 1999)

Şirketlerin uzun dönemdeki başarısı, geliştirebilecekleri yaratıcı stratejilere bağlıdır. Yaratıcı stratejiler yaratabilmek için de, pazar payını temel alan dar bakışlıktan kurtulup, yeni pazarlar yaratma vizyonuna sahip olmak gerekir.

3.3.2.3. Strateji oluşturulması

Bu model stratejik planlama modellerinde farklı bir model olup stratejik düşünce olarak nitelendirilebilir. Modelde strateji esnek olması gereken, sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı ve hatalardan ders çıkarmayı içeren bir yapıdadır.

Modele göre strateji oluşturmanın ilk adımı şirketin temel yetkinliklerini belirlemektir. Temel Yetkinlikler; bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünüdür. Her hangi bir özelliğin temel yetkinlik olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

- Müşteri yararı; şirketin belirli bir konudaki becerisi müşteriye rakiplerinden çok farklı bir yarar sağlayabilmelidir.
- Rakiplerden Farklılaştırma; bir becerinin temel yetkinlik olabilmesi için rakipler tarafından kolay taklit edilememesi gerekmektedir.
- Başka alanlara uygulanabilirlik; temel yetkinlik sadece bulunulan sektörde değil diğer sektörlerde de var olabilmelidir.

Daha sonraki adımda ise şirketin elindeki temel yetkinlikler ile neler yapılabileceği, ilerde hangi piyasaların ne konumda olacağı, müşterilerin ne gibi dile getirmedikleri ihtiyaçları olacağı konularında bir “sektör öngörüsü” oluşturulur.

Son aşamada ise oluşturulan sektör öngörüsü doğrultusunda bir “stratejik niyet” oluşturulur. Bu şirketin gelecek ile ilgili ortak hayali veya amacı olarak da nitelendirilebilir.

Stratejik niyet esasında şirket için bir gerilmedir, yön belirtir. Şirket bu amaca yönelik olarak hareket eder. Hangi yetkinliklerin geliştirilmesi, hangi alanlarda araştırmalar yapılması gibi davranışlarda stratejik niyet doğrultusunda hareket edilir, hatalar yapılması durumunda ise bu hareketler stratejik niyet göz önüne alınarak yenilenir veya değiştirilir.

3.3.2.4. Hamel ve Prahalad modelinin değerlendirilmesi

Modelin çıkış noktası geleceğin biçimlendirilmesi olduğundan tüm amaç geleceğe dayandırılmış durumda, yani gelecekte farklı olmak için yapılması gereken, uygulanması gereken bir model, ne var ki firmaların bugün de farklı olmaya ihtiyacı var. Bu anlamda model eksik kalmaktadır. Yani iş dünyasına yeni giren ve sadece bu modelden faydalanmak durumunda kalan bir yönetici, piyasada kalmak için günlük olarak neler yapması gerektiğini bu modelden alamaz. (Kırım 1999)

Model bir şirketin durumunu nasıl iyileştirebileceğinden çok hangi alanlara yatırım yapmasını ortaya koyan bir yapı oluşturmuş durumdadır. Ayrıca strateji oluşumunun temeli olan temel yetkinlikler kavramı, belirlenmesi oldukça zor olan bir kavram ve şirketin bunları ortaya çıkartması için çok fazla zaman harcaması gerekebilmektedir. (Kırım 1999)

Bütün bunlara rağmen modelin ortaya koyduğu müşteri-ihtiyaç matrisi çok önemli bir kavramdır. Mevcut işlerini yaparken gelecekte ne olacağını öngörmeye çalışmak, müşteri ihtiyaçlarının ne yönde değişebileceği konusunda fikir yürütmek ve bütün bunlar için zaman ayırmak firma için bugün olmasa da gelecekte çok faydalı olacaktır. Doğru kullanıldığında işletmeleri geleceğe taşıyabilecek bir model olabilir.

3.3.3.Slywotzky modeli

Adrian Slywotzky de bir "Yeni Zaman Stratejist"tir. Slywotzky genel olarak Gary Hamel ve C.K. Prahalad 'ın gözlemlerine benzer gözlemler yapmıştır. Bu gözlemlerin sonucunda varılan noktalarda temelde aynıdır. Slywotzky farklı olarak bir takım yeni kavramlar geliştirmiş ve olayları bu kavramlarla açıklamıştır. (Kırım 1999)

Gözlemlerin benzemesine karşın esas olan strateji oluşturma aşamasında Slywotzky, Hamel ve Prahalad'ın strateji oluşturma yapısından farklı ve temeli şirket yetkinliklerine değil müşteri isteklerine dayalı bir mantık geliştirmiştir. (Kırım 1999)

3.3.3.1.Değer göçü ve rekabet anlayışı

Slywotzky'nin geliştirdiği kavramların başında "değer göçü" gelmektedir. Değer göçü kısaca karın ve yaratılan değerın bir sektörden diğerine yada bir işletmeden diğerine doğru akmasıdır. Örneğın 1984'den 1994'e kadar IBM ve DEC firmaları piyasa değerleri olarak 55 milyar dolar kaybetmiş buna karşılık Intel, Microsoft ve Novell 80 milyar dolar değer kazanmıştır.

Klasik anlamda kalıplaşmış sınırları olan bir sektörde rakiplerın başarısı veya değerleri "pazar payı" kavramı ile tanımlanabilirdi. Fakat günümüzde sektör sınırları ortadan kaybolduğundan sadece firmalar arasında değil sektörler arasında da bir rekabet olduğu söylenebilir. Bu sebeple aynı sektör olmasa bile birbirlerini ikame edebilecek ve dolayısı ile rakip sayılabilecek firmalar arasındaki durumu belirtmek için "Değer Göçü" kavramı kullanılmaktadır.

Bu sektörler arası rekabete bir örnek vermek gerekirse "kitapevi" sektörü gelişerek artık içinde kaset ve CD satılan, içinde kafesi bulunan yeni bir sektör olmuştur. Fakat bu yeni sektör hem eski dar anlamlı kitapçılar, hem kaset CD satıcıları ve hem de kafelerle rekabet içindedir. Bu yeni sektör diğer sektörlerle rekabet halindedir ve rekabetin durumu artık pazar payı gibi kavramlarla anlatılamaz. İşte bu sebeplerle "değer göçü" kavramı kullanılmaktadır.

Değer göçü kavramı ile Slywotzky, klasik rekabet anlayışından da uzaklaşılması gerekliliğini vurgulamaktadır çünkü “değer göçü” artık sektörler arası bir rekabeti de ortaya çıkartan bir terimdir.

Slywotzky’ye göre klasik rekabet anlayışı bir “tünel vizyonu”dur. Şirketler bu tünelin içindeki rakiplerini gözlemek ve onlarla rekabet etmekle uğraşırlar. Halbuki yeni rekabet anlayışı daha geniş kapsamlı olmalıdır. Bu da 360 derecelik bir “radar ekranı” ile mümkündür. Bu tanımlama ile sektörler arası rekabet vurgulanmakta ve firmaların sadece belirlenmiş sektör içinde değil sektör sınırlarını yenileyerek daha geniş bir alanda rekabet etmesi gerekliliği belirtilmiştir. (Kırım 1999)

Diğer bir anlatım ile Slywotzky’nin rekabet anlayışı pazar payı için rekabet etmektense esas hedef olan karlılık için, yeniliklerle sektörlerin geliştirilmesi yönündedir.

3.3.3.2. İş tasarımı

“İş tasarımı” kavramı da Slywotzky’nin oluşturduğu bir kavramdır. Genel olarak “iş tasarımı” bir şirketin kar etme aracı olarak tanımlanabilir. Slywotzky’ye göre piyasalarda gerçekleşen değer göçünün temel sebebi firmaların iş tasarımlarına bağlıdır. İş tasarımlarını değiştirip geliştirmeyen firmalar değer kaybederken, iş tasarımlarını müşteri taleplerine dayandıran firmalar değer kazanmaktadır. (Kırım 1999)

3.3.3.3.Strateji oluşturma

Slywotzky’nin strateji oluşturma sisteminin temelinde müşteri talepleri bulunmaktadır. Bu talepler doğrultusunda şirket hangi kanallarla bu talepleri karşılayabileceğini, bu kanallar için en uygun ürün veya hizmetin ne olduğu düşünülmeli. Bu ürün ve hizmet için hangi hammaddelerin kullanılacağı ve bu girdileri işlemek için nasıl temel yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğine karar vermelidir. (Kırım 1999)

Günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği düşünülürse strateji kavramı içinde şirketler bu değişimleri saptamalı ve bunlara uygun İş Dizaynları

geliştirmelidirler. Slywotzky iş tasarımı geliştirildikten sonra da müşteri önceliklerine karşı uyanık olunması ve mevcut tasarımın ne zaman demode olacağını gözlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu anlamda bir strateji oluşturmak için Slywotzky kademeli bir model önermektedir. Bu model gereği şirket çalışanları toplu halde bir takım sorulara cevap vermelidirler. Bu sorular şunlardır;

• Şirket müşterileri kimlerdir? İfade ettikleri ve etmedikleri ihtiyaçları nelerdir?

- Müşterilerin öncelikleri hangi yönde değişiyor?
- Şirket müşterilerinin kimler olması daha doğru olur?
- Müşterilere nasıl bir artı değer sunulabilir?
- Müşterilerin birinci tercihi olması için şirket ne yapmalıdır?
- Şirketin kar etme modeli nedir? Nasıl geliştirilebilir?
- Mevcut iş tasarımı nedir?
- Şirketin gerçek rakipleri kimlerdir?
- Şirketin en büyük rakibinin iş tasarımı nedir?
- .Şirketin bir sonraki iş tasarımı ne olmalıdır ?
- .Müşteriler stratejik olarak nasıl kontrol altına alınabilir?
- .Şirketin piyasa değeri nedir?

Bu soruların cevaplarının doğru şekilde verilmesi gerekli istenen stratejinin oluşturulması için şirkete yeterli bir bilgi tabanı olmakta ve şirket cevapların yardımı ile yeni stratejiler geliştirebilmektedir.

3.3.3.4.Slywotzky modelinin değerlendirilmesi

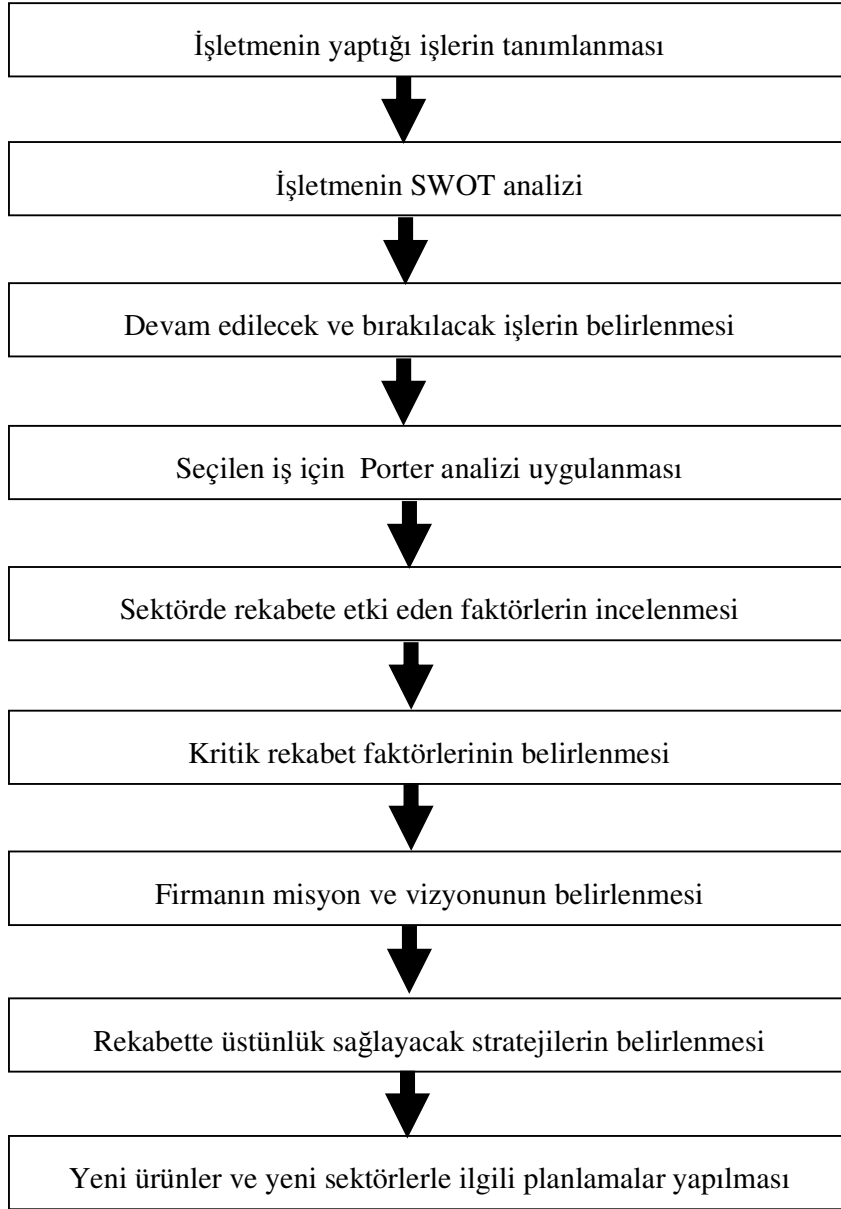
Slywotzky'nin geliştirmiş olduğu sistem hem bugünü hem de geleceği hesaba katan bir strateji geliştirme sistemidir. Bu yapısı ile tek başına kullanılabilir bir model yapısındadır. Ne var ki modelin başarılı olması için uygulanan şirketlerde yeni düşüncelerin olması gerekmektedir. Bir şirketteki yeni düşünce noksanlığı doğal olarak modelin bir eksikliği değildir fakat bu noksanlık modelin tüm pozitif yönlerin rağmen başarısız sonuçlar doğurabilmektedir. (Kırım 1999)

Modelin temelinde müşteri ihtiyaçlarının yatması bile modelin ne kadar değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Zaman göstermiştir ki müşterileri ikinci plana atan, önemsemeyen bütün şirketler küçülmeye mahkumdur. Fakat şunu da unutmamak gerekir ki her sektörde müşteri ihtiyaçlarını değişimi aynı hızda olmayabilir. Cep telefonu ve bilgisayar sektöründe çok hızlı bir değişim yaşanırken, otomotiv sektöründeki değişim bu kadar hızlı olmayabilir. Gıda sektöründeki değişim elektronik sektöründeki değişime göre çok yavaş olabilir.

Slywotzky'nin ortaya attığı değer göçü kavramı yöneticilerin çokça üzerinde durması gereken bir konudur. Biz kendi sektörümüzde en yüksek pazar payını elde etmeye çalışırken başkaları yepyeni sektörler ortaya çıkarabilir. Bunun için müşteri ihtiyaçlarını çok iyi analiz etmek gerekir.

3.2. Rekabet Stratejisi Geliştirme Süreci

Bu süreçte bir önceki bölümden anlatılan üç modelden faydalanılarak işletmenin rekabette üstünlük kurmasını sağlayacak yeni bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde firmayı incelemek için Swot analizi kullanılmış, çevreyi incelemek için ise Porter analizi kullanılmıştır. Yeni ürünler ve yeni sektörlerle ilgili planlamalar yapılabilmesi için Hamel ve Prahalad'ın araştırmalarından esinlenerek yöneticilerin vakit tanzimleri yapılmıştır. Oluşturulan bu modelle firma incelenmiş ve ortaya çıkan sonuçlara göre yeni strateji oluşturulmuştur. (Şekil 3.2)



Şekil 3.2. Yeni oluşturulan rekabet modeli

3.3.1. İşletmenin yaptığı işlerin tanımlanması

İlk aşamada işletmenin halihazırda yapmış olduğu işler tanımlanır. Bu işlerin mevcut kazanç durumu, işletmenin toplam gelirindeki payı, gerektirdiği işgücü ve sermaye, rekabet, işin gelecekteki durumu incelenir.

3.3.2. İşletmenin SWOT analizi

Bu aşamada işletmenin güçlü ve zayıf yönler belirlenir, gelecekte karşılaşılabileceği tahmin edilen fırsatlar ve tehditler ortaya konulur.

3.3.3. Devam edilecek ve bırakılacak işlerin belirlenmesi

Bu inceleme sonucunda işletme için karlılığını yitirmiş ya da gelecekte karlılığını yitirecek işler elimine edilir. Karlılığı ve Pazar büyümesi yüksek olan iş ya da işler seçilir. Oluşturulacak stratejiler bu işler üzerine yoğunlaşır.

3.3.4. Seçilen iş için Porter analizi uygulanması

Seçilen iş ya da işlerin Porter analizine göre analizi yapılır. Yani firmanın o branştaki mevcut rakipleri, sektöre yeni girişler, alıcılar, satıcılar ve ikame ürünler incelenir.

3.3.5. Sektörde rekabete etki eden faktörlerin incelenmesi

Seçilen iş için rekabete etki eden bütün faktörler incelenir. Bu etkilerin önem dereceleri araştırılır.

3.3.6. Kritik Rekabet Faktörlerinin belirlenmesi

Rekabete etki eden faktörlerden hangisi ya da hangilerinin rekabette üstünlük sağlamada kritik faktörler olduğu belirlenir.

3.3.7. Firmanın misyon ve vizyonunun belirlenmesi

Misyon bir organizasyonun varlık nedenidir. Vizyon ise organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği yer ve hedeflerdir. Firmanın bunları yazılı hale getirmesi ne için çalıştığını ve nereye doğru gitmek istediğini belirtmesi bakımından önemlidir.

3.3.8. Rekabette üstünlük sağlayacak stratejilerin belirlenmesi

İşle alakalı stratejiler belirlenir. Stratejiler belirlenirken öncelik kritik rekabet faktörleri ile ilgili çalışmalara verilir.

3.3.9.Yeni ürünler ve yeni sektörlerle ilgili planlamalar yapılması

Kar elde edilmeyen işlerin elimine edilmesinden kazanılan zamanın bir kısmı, Hamel ve Prahalad'ın Müşteri-İhtiyaç Matrisi dikkate alınarak hizmet verilmeyen müşteriler ve ifade edilmemiş taleplerle ilgili stratejiler oluşturulmasında kullanılmak üzere planlanmalıdır.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu bölümde üçüncü bölümün sonunda oluşturulan yeni model kullanılarak Karlıova Bal firması analiz edilecek ve araştırmanın sonuçları ortaya konulacaktır.

4.1. Karlıova Bal İçin Rekabet Stratejisinin Geliştirilmesi

4.1.1. Karlıova Bal firmasının yaptığı işlerin tanımlanması

Firmanın yaptığı işlerin tanımlanması materyal ve metot kısmında incelendiğinden tekrar olmaması bakımından buraya konulmamıştır. Firmayı incelemek isteyen okuyucular üçüncü bölümün ilgili kısmını tekrar okuyabilirler.

4.1.2. Karlıova Bal Firmasının SWOT analizi

Bu bölümde Karlıova Bal firmasının SWOT analizi yapılmıştır. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin yanında, karşılaşılabileceği fırsatlar ve tehditler analiz edilmiştir.

4.1.2.1. İşletmenin güçlü yanları

• 20 yıllık tecrübe

1986 yılında kurulan işletme 20 yıllık tecrübesiyle ve müşterilerinde meydana getirdiği güvenle rekabette önemli bir avantaja sahip.

• Arıcılıkla ilgili entegre tesisler

Firma arıcılıkla ilgili temel petek üretiminden mum sıkmaya, bal, polen ve arı sütü ambalajlamaya kadar sektörle ilgili entegre sayılabilecek bir tesise sahiptir.

Çizelge 4.1 Karlova Bal Firmasının SWOT Analizi

<p>GÜÇLÜ YANLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 yıllık tecrübe • Arıcılıkla ilgili entegre tesisler • Markanın bilinirliği • Ürün Çeşidi • İkinci kuşak • Üretim İzinleri 	<p>ZAYIF YANLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal yapı • Muhasebe Sistemi • Kalifiye eleman • Kalite belgelerinin olmaması (ISO, HACCP) • İşletmenin yeri • Dağıtım • Karlılığı azalan işlerin mesai almaya devam etmesi
<p>FIRSATLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • İhracat Potansiyeli • Türkiye arıcılığının potansiyeli • Baldaki güven arayışının fazlalaşması • Baldaki güven arayışının fazlalaşması • İletişim ve dağıtım alanlarındaki gelişmeler. 	<p>TEHDİTLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merdiven altı üretim • Sahte Bal Üretim ve Satışı • Devletin kontrolde yaptığı yanlış uygulamalar.

- **Markanın bilinirliği**

Karlıova markası mazisi 40 yıl olan bir markadır. Daha önce Karlıova Bal Kooperatifi tarafından kullanılan marka Kooperatif kapanmak zorunda kalınca Bal Petek Ticaret tarafından tescillenmiştir. Hem eski bir marka olması hem de kafalarda çağrıştırdığı Bingöl-Karlıova ilçesinin balıyla meşhur bir ilçe olması markanın bilinirliğini artırmaktadır.

- **Ürün Çeşidi**

Karlıova Bal 1200'e yakın üretici ile çalıştığı için Türkiye'nin her bölgesinden farklı ballara kolayca ulaşabilmektedir. Narenciye Balından, Kestane Balına, Okaliptus Balından, Püren Balına kadar bir çok bal çeşidi tüketicinin firmaya olan güvenini artırmaktadır.

- **İkinci kuşak**

Firmada ikinci kuşağın işe başlaması ve yönetime girmesi.

- **Üretim İzinleri**

Tarım Bakanlığından gerekli gıda üretim izinleri alınmıştır.

4.1.2.2 İşletmenin zayıf yanları

- **Kurumsal yapı**

İşletme klasik bir aile işletmesidir. Yetki ve sorumlulukların belirtilmemiş olması yönetimi zorlaştırmaktadır.

- **Muhasebe Sistemi**

Hesapların hala defterlerle tutuluyor olması bir takım bilgilere ulaşmada çok ciddi problemler çıkarmaktadır.

- **Kalifiye eleman**

İşletmenin ilçe’de olmasının da etkisiyle yeterli kalifiye eleman bulmak zor olmakta bu da yönetimi zorlaştırmaktadır.

- **Kalite belgelerinin olmaması (ISO, HACCP)**

Firmanın sahip olduğu tek belge Tarım Bakanlığı Üretim İzin Belgeleridir. Bunun yanında gıda sektöründe çok önemli olan ISO 22000 (Gıda Güvenirliği Yönetimi) ve HACCP (Kritik Kontrol Noktaları Analizi) belgeleri yoktur.

- **İşletmenin yeri**

İşletme Adana iline 40 km uzaklıktaki İmamoğlu ilçesinde kuruludur. İmamoğlu arıcı nüfusu bakımından Türkiye’nin önde gelen ilçelerinden birisidir. Zaten işletmenin kuruluş amacı bölge arıcısına temek petek üretmektir. Zamanla gelişen işletmede temel petek üretimi bal paketlemenin arkasında kalmış ve firma gelirinin önemli bir kısmını bal ambalajlamadan elde eder hale gelmiştir. Petek satışının önemli bir kısmı da doğu illerine yapılı hale gelmiştir. Bu yüzden küçük bir ilçede iş yapmanın sıkıntıları ortaya çıkmaya başlamıştır.

- **Dağıtım**

Üretilen ambalajlı ballar sadece perakende satış mağazası kullanılarak ve birkaç markette satılmaktadır. Buda ürün kalitemiz ve fiyatımız makul olmasına rağmen satışları azaltmaktadır.

- **Karlılığı azalan işlerin mesai almaya devam etmesi**

Karlılığı az olan mum sıkmanın, arı keki üretiminin ve arı malzemesi satış mağazasının hem personelin hem de yönetimin vaktinin önemli bir kısmını alması karlı işlere odaklanmaya engel olmaktadır.

4.1.2.3 Fırsatlar

- **Türkiye arıcılığının potansiyeli**

Türkiye; yedi değişik iklim bölgesi, ballı bitki çeşitliliği, arıcılık geleneği, koloni varlığı, Ayçiçeği ve Pamuk gibi endüstriyel ballı bitkiler üretim alanlarının genişliği, ballı bitkilerle ağaçlandırılacak bozuk orman alanları, ıslah edilecek mera alanları ve yaygınlaştırılabilecek çam balı basra böceği alanları ile bugünkü bal ve arı ürünleri üretimini en az 10 katı artırılabilir potansiyele sahiptir.

- **İhracat Potansiyeli**

Hali hazırda 200.000 ton bal ithalatı ile çok önemli bir pazar olan AB topluluğunun bal açığını karşılamada Türkiye'nin diğer tarımsal ürünlerinin hiçbirisinde olmayan önemli bir şansı bulunuyor.

- **Baldaki güven arayışının fazlalaşması**

Son yıllarda artan sahte bal haberleri ile birlikte özellikle bal üzerine çalışan firmalar daha güvenilir hale gelmiştir.

- **İletişim ve dağıtım alanlarındaki gelişmeler.**

İletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler dağıtım alanında büyük kolaylıklar meydana getirmiştir. Özellikle kargo firmalarının hemen hemen her ilçede ve kapıdan kapıya hizmet verir hale gelmeleri dağıtıma ayrılan vakti önemli ölçüde azaltmaktadır.

4.1.2.4 Tehditler

- **Merdiven altı üretim**

Merdiven altı üretim diye tabir edilen izinsiz ve kontrolsüz üretim sektördeki en büyük tehditlerden bir tanesi. Sigortasız eleman çalıştırmaları, sağlıksız koşullarda üretim yapmaları hem bu tip firmalarla rekabeti zorlaştırmakta, hem de tüketicinin nazarında bala olan güven zedelenmektedir.

- **Sahte Bal Üretim ve Satışı**

Hem merdiven altı üretimde hem de üretim izinlerini almış olan firmalarda son yıllarda önemli derecede artan sahte bal üretimi sektörün geleceğini tehdit eden en büyük problemlerden biridir.

- **Devletin kontrolde yaptığı yanlış uygulamalar.**

Hem merdiven altını kontrolde hem de sahte bal satışını kontrol etmede devletin hem personel olarak hem ekipman olarak eksik kalması ve kontrol sisteminde yaptığı yanlışlar yerine göre ciddi tehditler oluşturuyor.

4.1.3. Devam edilecek ve bırakılacak işleri belirleme

Yapılan ilk analizde firmanın mevcut durumu incelenmiş ve bir Swot analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda firmanın yoğun bir şekilde çalışmasına rağmen istenilen karlılığa ulaşamadığı görülmektedir. Bu noktada verilmesi gereken karar, firmanın karlılığı yüksek ve kontrolü kolay işlere devam etmesi, karlılığı az ve kontrol etmekte zorlandığı işleri askıya alması ya da feshetmesidir. Çizelge 4.2’de firmanın üretimini yaptığı işlerin, çizelge 4.3’de ise ticaretini yaptığı işlerin özeti görülmektedir. Çizelge 4.2’de açıkça görüldüğü gibi bal ambalajlama işi yönetimin vaktinin %10’unu almasına rağmen karlılığı diğer işle göre yüksektir.

Bu çalışmada Karlıova Bal firmasının mevcut yaptığı işlerden, karlılığı yüksek, potansiyeli büyük ve kontrolü kolay olan bal ambalajlama ve satışıyla ilgili stratejiler oluşturulacaktır. Bal ambalajlama ve satışı işi yönetimin vaktinin yaklaşık %15’ini almaktadır. Burada açıkça görülmektedir ki yöneticiler en çok kazandığı işe vakitlerinin ancak %15’ini ayırabilmektedir.

Bu yüzden firma bu aşamadan sonra kar getirmeyen işleri ya yine kendi bünyesi altında, üçüncü şahıslara ihale ederek çalıştıracak yada tamamen elinden çıkaracaktır. Bu şekilde bu işlere yönetimin vakit ayırmasına gerek kalmayacaktır.

Çizelge 4.2. Üretim yapılan işlerin analizi

Üretimler	Süreç	Kapasite	Kapasite Kullanımı	Maksimum Gelir	Y. H. V	Açıklama
Petek İmalatı	Mart'tan temmuz ayına kadar 5 ay süren bir iş	50 ton	%80	37,500 ytl	10	Bayiler kanalıyla pazarlandığı zaman karlı sayılabilecek bir iş
Arı Keki Üretimi	Ekim Ayından Şubat'a kadar süren 5 aylık bir süreç	30 ton	%50	18,000 ytl	20	Karını çok fazla olmamasına rağmen çok emek isteyen bir iş olmaya başlamıştır.
Mum Sıkma	Yılın 12 ayı	60 ton	%50	15,000 ytl	20	Karını düşük, aynı zamanda çok emek isteyen bir iş haline gelmiştir.
Bal Ambalajlama	Yılın 12 ayı	100 ton	%20	100,000 ytl	10	Pazarlama problemi halledildiğinde üretimi kolay karlı yüksek bir iş haline gelmiştir.

(Y.H.V: Yönetimin toplam işe harcadığı vaktin yüzdesi)

Çizelge 4.3. Ticareti yapılan işlerin analizi

Yapılan İşler	Süreç	Ort. Gelir	Y.H.V	Açıklama
Perakende Arı Malzemesi Satış Dükkanı	Yılın 12 ayı	30,000 ytl	30	Hatırı sayılır bir karlı olmasına rağmen çok fazla kontrolü zor olduğundan yönetimin önemli bir vaktini almaktadır.
Perakende Bal Satış Mağazası	Yılın 12 ayı	30,000 ytl	5	Karını makul, kontrolü kolaydır.
Fabrika Satış Mağazası	Yılın 12 ayı	5,000 ytl	5	Karını düşük, kontrolü zordur.
Toptan Bal Satışı	Haziran-Temmuz Ayı	30,000 ytl	5	Karını yüksek

(Y.H.V: Yönetimin toplam işe harcadığı vaktin yüzdesi)

Ayrıca bal ambalajlama işinde toplam kapasitenin %20'si kullanılmaktadır. Bunun sebebi firmanın bal pazarlama işine gereken önemi vermemesi ve vakit ayırmamasıdır. Açıkça görülüyor ki diğer işlerin elimine edilmesinden elde edilen vakit bal ambalajlama işinde akıllıca kullanılırsa firma bu durumda atıl kapasitesini de kullanılabilir. Yine yapılacak çok küçük bir yatırımla kapasitenin 3 katına çıkarılmasının mümkün olması neden bu alana yönelmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

4.1.4. Bal ambalajlama sektörünün Porter analizi

Bu bölümde bal ambalajlama sektöründe porter analizi yapılacaktır. Bu kapsamda sektördeki rakipler, ikame ürünler, alıcılar, tedarikçiler ve sektöre girme potansiyeli olan firmalar incelenecektir. (Şekil 4.2)

4.1.4.1. Sektördeki rakipler

Perakende bal sektöründe değişik formatta rakipler mevcuttur. Bunlar markalı bal üreten firmalar, etiketsiz bal satan arıcılar ve seyyar satıcılar olarak gruplandırılabilir.

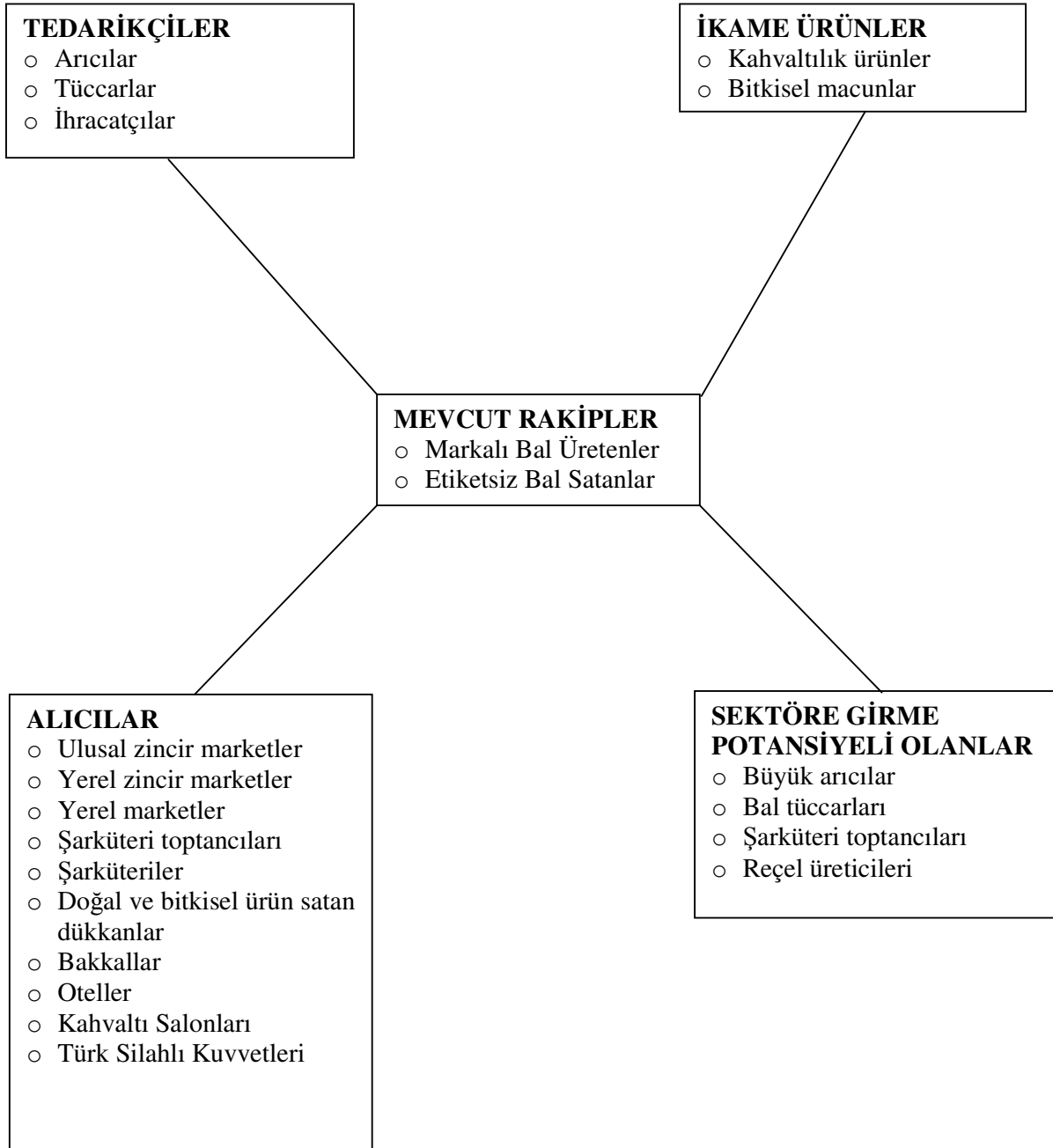
4.1.4.1.1. Markalı bal üreten firmalar

Tarım Bakanlığı'ndan Türk Gıda Kodeksi'ne göre üretim sertifikası almış firmalardır. Bunları ulusal ölçekte çalışan firmalar, bölgesel çalışan firmalar ve ihracata yönelik çalışan firmalar olarak üç grupta inceleyebiliriz. Ulusal ölçekte çalışan firmalar, Türkiye'nin her bölgesine dağıtım yapan bu firmalar sektöründe en büyük firmalardır. Bölgesel çalışan firmalar ya sadece buldukları ile buldukları ille beraber komşu birkaç ile dağıtım yapan firmalardır. İhracat ağırlıklı çalışan firmalar ürünlerinin en az %80'ini ihracata gönderen firmalardır. Bu firmalar için iç piyasa ikinci plandadır. Bu firmaların en önemlilerini inceleyelim.

• Balparmak

Balparmak 1980 yılında, arı ürünleri işleme, ambalajlama ve pazarlama amacıyla kurulmuştur. Ulusal ve uluslar arası pek çok kalite ödülü almış, dünya pazarının en büyük firmalarından biri olmuştur. Başta Almanya ve İngiltere olmak

üzere pek çok Avrupa Birliği ülkesine ihracat yapmaktadır. Konusunda geniş bilgi ve tecrübeye sahip, yurt dışı eğitimler almış, uzman bir kadro tarafından yönetilmekte olan laboratuvarları bal analizleri konusunda dünyanın en gelişmiş laboratuvarlarından birisidir. Üretim kapasitesini sürekli artıran Balparmak, bugün Türkiye'nin lider bal üreticisi ve markasıdır. Kendi satış kadrosunun yanı sıra 40'ı aşkın bölge distribütörü ile güçlü bir dağıtım ağına sahiptir.



Şekil 4.1. Karlıova Bal firması için Porter analizi

- **Anavarza**

Sezen Gıda Mad. Ltd. Şti. 1979 yılında kurulmuş olup hayvancılık ve perakendecilik sektöründen sonra 1995 yılında ANAVARZA markasıyla bal sektörüne adım atmıştır.

Firma 450m2'lik alanda başlamış olduğu üretimine 3000m2 kapalı , 7000m2 açık alandaki tesislerinde devam etmektedir.

Üniversite işbirliği ile yapmış olduğu AR-GE çalışmaları sonucunda ürettiği yeni ürünlerle hem tüketiciye farklı damak tatları sunmuş, hem de markasının bilinirliğini artırmıştır.

2002 yılında yapmış olduğu yeni yatırımlarla reçel üretimine de başlayan firma, ayrıca TSE ve ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi) belgesinin yanı sıra ülkemizde bal ve reçelde ; NASA ve Avrupa Birliğinin gıda hijyeni için zorunlu kıldığı HACCP belgesine sahiptir. Tüm ulusal ve yerel zincirlere kısa sürede girmeyi başaran Anavarza Bal dağıtımını bölge müdürlükleri ve il bayilikleri kanalıyla sürdürmektedir.

- **Birbirçiçek**

Orbal A.Ş., ülkemiz arı ve arı ürünleri üretiminde sektörde pek çok ilki gerçekleştiren köklü bir kuruluştur. 1954 yılında, ülkemizde karakovan arıcılığından fenni kovana geçişin mimarı Dursun Yılmaz tarafından temelleri atılmıştır. Birbirine entegre olmuş kuruluşlarıyla sağlam temeller üzerinde yapılanan Orbal A.Ş., ana arı, arılı kovan üretimi, bal, arı ürünleri işleme, arıcılık malzemeleri üretimi ve pazarlanması alanlarında hizmet verirken, üreticilere ve üretici adaylarına eğitim desteği de vermektedir.

1985 yılından bu yana Binbirçiçek markası ile pazarda olan Orbal A.Ş; merkezi İstanbul'da olmak üzere, Ankara ve İzmir'deki Bölge Müdürlükleri, 25 araçlık filosu ve 70 kişilik ekibiyle 24 saat hizmet vererek yurdun büyük bir bölümüne dağıtım yapmakta ve tüketicilere zincir ve hipermarketler vasıtasıyla da ulaşmaktadır.

Üretimin %15'i ise başta Almanya olmak üzere İngiltere, Japonya, Kanada, Amerika'nın dahil olduğu pek çok Avrupa, Asya ve Arap ülkesine ihraç edilmektedir.

Bal ve reçel üretiminde son teknolojik altyapıyı sürekli takip eden Orbal A.Ş.; 4,000 m2si kapalı olmak üzere toplam 6,000 m2lik sahasıyla, yıllık 8,000 ton bal ve 4,000 ton reçel üretimi kapasitesiyle sektörün en büyük firmalarından birisidir.

• **Binboğa Balı**

1976 yılında 745 sayılı Kozan bal tarım satış kooperatifi olarak kuruldu. 1200'e yakın ortak kaydı ile 3500 m2 alanda üretimini sürdürmektedir. Türkiye'de etiketli balı piyasaya süren ilk firmalardan bir tanesidir. Bu yüzden marka bilinirliği en fazla olan firmalardan bir tanesi konumundadır. Buna rağmen Türkiye'de kooperatifçiliğin yeterince gelişmemesinden dolayı özel sektörle rekabet edememiş ve eski satış rakamlarından uzaklaşmaya başlamıştır. Tüm dağıtımını tek bir distribütör yapmaktadır. Genellikle yerel zincir marketlerde satılmaktadır.

• **Anadolu Bal**

Adana merkezli çalışan firma 1980 yılında Adana'nın İmamoğlu ilçesinde kurulmuş zaman içerisinde merkezini Adana'ya taşımıştır. 2005 yılında Adana Organize Sanayi'nde ki yeni yerine taşınan firma dağıtımını Adana, Mersin ve Hatay bölgesine yoğunlaştırmıştır. Dağıtımını genellikle yerel zincir marketler ve şarküteri toptancıları kanalı ile yapmaktadır.

• **Beylibal**

1997 yılında 3 arıcı tarafından kurulan şirket bal üretimi, bal paketleme, oğul arı üretimi, kovan üretimi, ana arı üretimi, petek üretimi, arı keki üretimi gibi birçok dalda faaliyet göstermiştir. 2005 yılında ayrılan ortaklardan ikisi petek üretimi ve arıcılık işine devam ederken bir tanesi bal ambalajlama işini devam ettirmek için yeni bir şirket kurmuştur. Düzenli bir dağıtım sistemi yoktur.

- **Buram Bal**

1993 yılında sektöre giren Dalaman merkezli firma iç piyasadaki problemlerle uğraşmak yerine ihracata yönelmeyi tercih etmiştir. Dalaman’da özellikle turistleri hedef alan bir perakende satış noktası bulunan Buram Bal 2005 yılında Almanya’ya bir paketleme fabrikası kurarak ürünlerini burada paketleyip tüm dünyaya satmayı amaçlamaktadır.

- **Ege Bal**

Türkiye’nin en büyük bal ihracatçılarından bir tanesi olan NKM dış ticaret genellikle varillerle yaptığı bal ihracatını markalı hale getirmek için 2004 yılında “EGE BAL” markasını almıştır. Pınar’la olan ilişkisinden dolayı yurtiçi dağıtımda problemi olmayan Ege Balı iç piyasada da görmek mümkündür.

4.1.4.1.2. Etiketsiz bal satanlar

Türk Gıda Kodeksine göre etiketsiz ve üretim izinsiz bal satışı yasak olmasına rağmen yasal boşluklardan ve denetim eksikliğinden dolayı Türkiye’de satılan balın önemli bir kısmını etiketsiz bal satışı oluşturmaktadır. Bunları da aracılar ve seyyar satıcılar olarak iki grupta inceleyebiliriz.

- **Aracılar**

Türkiye’de aracıların büyük bir çoğunluğu ürettikleri balın bir kısmını perakende olarak çevrelerindeki insanlara pazarlamaktadır. Özellikle tüketicide mevcut olan “balımızı tanıdık ve güvenilir bir kişiden alalım” düşüncesi bu pazarı toplam bal pazarında önemli bir yere taşımaktadır. Aracıları ortadan kaldıran bu sistemde aracı balını yüksek fiyattan sattığı için tüketici ise balı kaynağından aldığını düşündüğü için memnundur.

- **Seyyar satıcılar**

Tüccardan ya da aracıdan aldıkları balı yine çevrelerinde ya da kapıdan satış yöntemiyle işyerlerine ve evlere satan seyyar satıcılarda pazarda önemli aktörlerden bir tanesidir. Özellikle yıllar içinde tüketicinin güvenini kazanmış seyyar satıcılar

önemli miktarda bal pazarlayabilmektedir. Seyyar satıcılar genellikle apartman kapıcıları, cami görevlileri, öğretmenler ve fabrika işçileri gibi kesimlerden oluşmaktadır.

4.1.4.2. İkame ürünler

Bala ikame olabilecek ürünler balın kullanım alanına göre değişmektedir. Kahvaltılık olarak kullanılan bala birçok ikame ürün sayabiliriz. Reçel, peynir, zeytin, pekmez, tahin vs. Bunun yanında şifa amaçlı kullanımlarda yada enerji ihtiyacını karşılamak için kullanımda ikame ürünler farklılık göstermektedir. Bunlar pekmez, mesir macunu, padişah macunu gibi ürünlerdir.

4.1.4.3. Alıcılar

Bal sektöründe çok farklı formatta alıcılar vardır. Bu alıcıların özellikleri aşağıda tek tek incelenmiştir.

4.1.4.3.1. Ulusal zincir marketler

Ulusal Zincir Marketler bal pazarında en önemli alıcılardan bir tanesi konumundadır. Buna rağmen yüksek giriş bedelleri, raf ücretleri ve uzun vadeli ödemeler sebebi ile girilmesi en zor pazarların başında gelmektedir. Sizin markanızı satabildikleri gibi kendilerine ait bir markaya fason üretim yapmanızı da isteyebilmekteler. Genellikle ulusal ölçekte çalışan firmaların yer aldığı ulusal zincir marketler:

- **Migros A.Ş**

Türkiye'nin en eski ve en büyük süpermarket zinciridir. Kayıtlı 7.5 milyon müşterisi olan Migros'un Migros Alışveriş Merkezi, Migros MMM, Migros MM, Migros M ve Şok Marketler gibi değişik büyüklükte ve formatta toplam 698 tane mağazası bulunmaktadır. Fason olarak ürettirdiği ve sattığı marka Migros Bal'dır.

- **Tansaş A.Ş**

• 1973 yılında İzmir’de kurulan Tansaş, 1999 yılında Doğuş Grubuna, 2005 yılında ise Koç Grubuna geçti. 5000 personeli ile 90 milyon müşteriye hizmet veren Tansaş’ın çoğu Ege ve Marmara bölgesinde olmak üzere toplam 235 mağazası vardır.

- **CarrefourSA**

İlk mağazasını 15 Haziran 1963’te Fransa’da açan Carrefour, bugün 29 ülkede, 12 binden fazla mağazasıyla yılda ortalama iki milyar kişinin alışverişlerinde tercih ettiği Avrupa’nın 1 numaralı perakende zinciridir.

Dünyada modern perakendeciliğin temelini oluşturan Carrefour, Türkiye’de ilk mağazasını 1993 yılında İçerenköy’de açtı. 1996 yılında da Sabancı Grubu ile işbirliği yaparak CarrefourSA ismini aldı, ilk Carrefour alışveriş merkezi de bir yıl sonra Adana’da hizmet vermeye başladı. 2005 yılının Mayıs ayında gerçekleştirdiği satın alma operasyonu ile Gima ve Endi’yi satın aldı.

- **Bim A.Ş**

Toptan fiyatına perakende satış sloganı 1995 yılında sektöre giren Bim A.Ş, 200 m2 ile 600 m2 arasında değişen 1455 mağazasında yaklaşık olarak 600 çeşit ürün satmaktadır.

- **Real ve Metro Market**

Almanya merkezli grubun Türkiye’de Real ve Metro olmak üzere iki farklı isimde zincirleri bulunmaktadır. Metro hem toptan hem perakende satış yapan önemli bir zincir markettir. Real ise perakende satış yapan büyük alışveriş merkezleri şeklinde hizmet vermektedir. Metro’nun şube sayısı 10, Real’inki ise 12 adettir.

4.1.4.3.2.Yerel zincir marketler

Yerel Zincir Marketler ulusal marketlerden sonra ki en önemli alıcılardan bir tanesidir. Ulusal Marketlerdeki kadar olmasa da bunlarında giriş bedelleri ve raf

ücretleri önemli ölçüde yüksektir. Hem ulusal ölçekte dağıtım yapan hem de bölgesel çalışan firmaların ürünlerini satmaya çalıştıkları bir pazardır. Bölgesel çalışan firmalar için hizmet vermesi ulusal çalışan firmalara göre kolaydır.

- **Groseri**

1989 yılında kurulan Adana merkezli firmanın 9'u Adana'da 2'si Mersinde olmak üzere toplam 11 şubesi vardır. Adana'nın en çok çalışan yerel zincir marketlerinin başında gelmektedir.

- **Yonca**

1988 yılında kurulan Adana merkezli firmanın 12'si Adana'da 3'ü Mersinde olmak üzere toplam 15 şubesi vardır. Hergün ortalama 55.000 müşteri tarafından ziyaret edilen Yonca Market şube sayısı en fazla olan yerel markettir.

- **Erikçiler**

1988 yılında kurulan Erikçiler Market'in 5 tanesi Adana'da 2 tanesi Tekir Yaylasında olmak üzere toplam 7 şubesi bulunmaktadır.

- **Karıncalar**

Adana merkezli eski bir gıda toptancısıdır. 2002 yılından itibaren market sektörüne girmiş ve şu ana kadar 4 şube açmıştır.

- **Gizerler**

Adana merkezli çok eski bir firma olan Gizerler'de 2003 yılında market sektörüne girmiş ve şu ana kadar 3 tane şube açmıştır.

4.1.4.3.3. Yerel Marketler

Şubeleri olmayan ama yerine göre önemli miktarda satışları olabilen alıcılardır. Müşteriyle birebir diyalog kurabilmeleri satışı artırabilmektedir.

4.1.4.3.4. Şarküteri toptancıları

Şarküterilere ve bakkallara dağıtım yapan şarküteri toptancıları da önemli alıcılardan bir tanesidir. Bakkala ve şarküterilerle ayrı ayrı uğraşmak yerine göre zaten diğer şarküteri ürünlerini satan bir toptancıya bayilik vermek yerine göre iyi bir dağıtım kanalı olabilir.

4.1.4.3.5. Şarküteriler

Şarküteriler de önemli bal satış noktalarında bir tanesi. Markalı bal sattıkları gibi direk arıcıdan yada tüccarda bal alıp satabiliyorlar. Tüketici tarafından şarküteride satılan bala güven biraz daha fazla.

4.1.4.3.6. Doğal ve bitkisel ürün satan dükkanlar

Doğal ve bitkisel ürün satan dükkanlarda genellikle ballı karışımlar yapmak üzere bal alırlar. Doğal olduğu düşüncesi ile genellikle arıcıdan almayı uygun görürler. Kayda değer bir bal satışları yoktur.

4.1.4.3.7. Bakkallar

Bir dönemin perakende sektörünün kalbi olan bakkallar artık çok temel ihtiyaçları satan noktalar haline geldiler. Açıkçası bal temel ihtiyaçlar listesine giremediğinden en az satılan noktalardan birisi de bakkallardır.

4.1.4.3.8. Oteller

Oteller önemli bal alıcılarından bir tanesi. Özellikle yaz döneminde turist sayısının artmasıyla ciddi sayılacak miktarlarda bal almaktalar. En büyük handikap kaliteden ziyade fiyata göre karar vermeleri.

4.1.4.3.9. Kahvaltı salonları

Özellikle son zamanlarda sayıları artan kahvaltı salonları önemli bal alıcılarından bir tanesi haline geldi. Özellikle açık büfe kahvaltı veren salonlar da bal tüketimi diğerlerine oranla daha da fazla.

4.1.4.3.10. Türk Silahlı Kuvvetleri

Türk Silahlı Kuvvetleri önemli bal alıcılarından biri olmasına rağmen buraya ürün satmak son derece zordur.

4.1.4.4 Tedarikçiler

Tedarikçiler firmanın bal alımı yaptığı işletmelerdir. Tedarikçileri üç başlık altında inceleyebiliriz.

4.1.4.4.1. Arıcılar

Tedarikçilerin önemli bir kısmını direk arıcılar oluşturuyor. Arıcılar ürettikleri balın az bir kısmını perakende satmalarına rağmen önemli kısmını ya tüccara ya da direkt olarak paketleme firmasına satar.

Arıcıdan Bal Almanın Avantajları bir takım avantajları olsa da bazı dezavantajları da vardır. Arıcıdan ürünü daha ucuza almak mümkündür. Fakat bir tüccardan alabileceğiniz balı en az yirmi arıcıdan toplayabilirsiniz.

4.1.4.4.2 Tüccarlar

Tüccarlar arıcıdan balı toplayıp paketleme firmalarına satarlar. Sektördeki önemli aktörlerden biridir. Çoğu paketleme firması binlerce arıcıyla uğraşmak yerine belirli sayıda tüccarla uğraşmayı tercih ederler.

4.1.4.4.3. İthalatçılar

İthalatçılar yurtdışından bal getirerek paketleme firmalarına bal satan kimselerdir. Özellikle bazı ülkelerdeki bal veriminin yüksek olduğu dönemlerde fiyatlar çok düşer. Yurtiçindeki balın maliyetinin fazla olduğu böyle dönemlerde birçok firma ithal balı tercih edebilir.

4.1.4.5. Sektöre girme potansiyeli olan firmalar

4.1.4.5.1. Büyük arıcılar

Belli bir miktarın üzerinde bal üreten arıcıların aklındaki ilk işlerden bir tanesi bal ambalajlama sektörüne girmektir. Bunun sebebi kendi toptan satış fiyatı ile market raflarındaki bal fiyatları arasındaki farktır. Aradaki bu farkın da direk cebine gireceği düşünen arıcı özellikle iyi bal aldığı bir dönemde bu işe girebiliyor. Arıcıların sektöre girmelerinin yada sektörde başarılı olmalarının önündeki en büyük engel eğitim ve bilgi olarak yeteri kadar donanımlı olmamaları, yıllarca bu işle uğraşmış ve piyasada yer edinmiş firmalar ile aynı fiyata bal satmaya çalışmak istemeleri ve kısa sürede istedikleri satış rakamlarına ulaşamamalarıdır.

4.1.4.5.2. Bal tüccarları

Arıcıdan topladıkları balı bal paketleme firmalarına satan bal tüccarları da yine daha fazla kazanma ümidi ile sektöre yine her an girme potansiyeli olan kesimlerden bir tanesidir.

4.1.4.5.3. Şarküteri toptancıları

Şarküteri toptancıları bal paketleme firmalarından aldıkları balı diğer ürünleri ile beraber şarküterilere satan firmalar olarak karlı gördükleri her an bu sektöre girebilecek potansiyeli olan kesimlerden biridir. Pazarı iyi tanımaları ve mevcut müşterileri ile arıcılar ve bal tüccarına göre sektöre girmelerini kolaylaştırmaktadır. Yalnız genellikle ticaretteki yoğunlukları yanına bir de üretim yoğunluğu eklemek istemedikleri için böyle bir durumda paketleme firmalarına fason üretim yaptırmayı tercih etmektedirler.

4.1.4.5.4. Reçel üreticileri

Reçel üreticileri sahip oldukları tesislerdeki kullanmadıkları kapasiteyi kullanmak üzere küçük bir yatırımla sektöre girebilmektedirler. Buna rağmen genellikle firmalar kendi branşlarında yoğunlaşmak istediklerinden bu sektöre girmek istememektedirler. Baldaki iadelerin reçele göre çok daha fazla olması da sektöre soğuk bakmalarının sebeplerinden biridir. Ayrıca tüketicinin reçel

üreticilerinin ballarına şüpheyle bakmaları firmaların sektöre girişlerin önünde önemli engellerden bir tanesidir.

4.1.5 Bal sektöründe rekabete etki eden faktörler

Bal sektöründeki rekabete etki eden bir çok faktör vardır. Bu faktörlerin incelenmesi yeni rekabet stratejisinin oluşturulmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

4.1.5.1. Güvenilirlik

Balda en fazla aranan kriterlerden bir tanesi balın güvenilir yani doğal olmasıdır. Özellikle son zamanlarda ortaya çıkan sahte bal söylentileri tüketicinin bala olan iştahını kaçırmıştır. Artık tüketici bal alırken çok daha dikkatli davranmakta, tanımadığı yerlerden ve kişilerden bal almamaktadır. Son birkaç sene içerisinde iç piyasadaki bal tüketimi %40 oranında azalması balda güvenirliliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

4.1.5.2 Marka

Genel anlamda piyasada iki tür müşteri var. Birinci tip markalı balların daha sağlıklı koşullarda paketlenildiğini düşünerek en iyi markalı balı almaya çalışan ve bu manada balları ve etiketleri sürekli inceleyen bir müşteri grubu. İkinci tip müşteri grubu ise markalı ve etiketli balların fabrikalarda suni şekilde yapıldığını düşünen ve gerçek balın sadece arıcılardan alınabileceğini düşünen bir müşteri grubudur.

4.1.5.3.Fiyat

Bal sektöründeki fiyat politikası da rekabette çok önemli bir faktördür. Çok düşük belirlenen bir fiyat ürün hakkında şüphelere yol açabilmekte ve sizin avantaj gördüğünüz bir politikayı dezavantaja çevirebilmektedir. Çok yüksek belirlen fiyatlar ise alım gücüne bağlı olarak çok talep görememektedir.

4.1.5.4. Ambalaj

Ambalaj hem gösterişli olması yönüyle hem de pratik kullanım yönüyle bal sektöründe çok önemli. Bütün bunlara rağmen bu tip ürünlerde ambalaja para

vermek istemediğini düşünerek sade ambalajlı ürünleri almak isteyen önemli bir kesim mevcuttur.

4.1.5.5. Etiket

Marka ve ambalaj ne kadar önemli olsa da etiket bu ikisini tamamlayan önemli bir faktördür. Rafta bulunan 5-6 çeşit ürünün içerisinde göze ilk çarpan şey ürünün etiketidir. Bu yüzden çekici bir etiket bal satışında önemli artışlar meydana getirebilir.

4.1.5.6. Balın kalitesi

Balın kalitesinde bir standart yakalamak çok kolay değildir. Bunun en büyük sebebi arıcılığın gezginci arıcılık tarzında yapılmasında dolayı bir arının hasat ettiği balın her sene az ya da çok değişiklik göstermesidir.

4.1.5.7. Dağıtım

Dağıtım perakende sektöründe rekabete en çok etki eden faktörlerden birisidir. Ürününüz ne kadar kaliteli, ne kadar uygun fiyata ve ambalajı ne kadar çekici olursa olsun uygun bir dağıtım kanalıyla piyasaya süremiyorsanız satamazsınız. Bu yüzden kaliteye ve ambalaja verdiğimiz önem kadar dağıtıma da önem vermeli ve dağıtım konusunda da stratejik planlar oluşturulmalıdır.

4.1.5.8. Satış personeli

Satıcının bal konusundaki bilgi ve birikimi, müşteriye verdiği güven son derece önemli olup satış miktarını kayda değer şekilde etkilemektedir.

4.1.5.9. Kapasite

Ürününüz ne kadar kaliteli olursa olsun, müşterinizi ürününe ne kadar güvenirse güvensin ancak kapasiteniz kadar satış yapabilirsiniz.

4.1.6. Kritik rekabet faktörlerinin belirlenmesi

Yapılan incelemeler sonucunda bal ambalajlama sektöründe rekabette üstünlük kurmaya yardımcı olacak faktörlerin başında güvenilirlik, markalaşma ve dağıtım gelmektedir. Bu konularda yapılacak stratejik çalışmalar firmanın başarılı olmasında diğer faktörlere göre daha etkin rol oynayacaktır.

4.1.7. Karlıova Bal'ın misyon ve vizyonunun belirlenmesi

- **Karlıova Bal'ın Misyonu**

Karlıova Bal, bal ve arı ürünlerini, modern arıcılık tekniklerini kullanılarak yüksek kalite ile üretilmesi, üretilen bu ürünlerin en sağlıklı bir şekilde ambalajlanması ve en doğru kanallardan ve en uygun fiyata tüketiciye ulaştırılması için vardır.

- **Karlıova Bal'ın Vizyonu**

Karlıova Bal vizyonu önümüzdeki 5 yıl içerisinde Türkiye'nin en güvenilir bal firması olmaktır. Bu süreç içerisinde Türkiye'nin her ilinde dağıtım yapılan bir marka haline gelmektir.

4.1.8. Rekabette üstünlük sağlayacak stratejilerin belirlenmesi

Rekabetten üstünlük sağlamak için öncelikle rekabete etki eden kritik faktörlerle ilgili stratejiler belirlenmelidir. Rekabetle ilgili kritik faktörler, güvenilirlik, dağıtım ve markalaşma olduğu için öncelikle bu faktörlerle ilgili stratejiler belirlenecek daha sonra diğer faktörlerle ilgili yapılması gerekenler ele alınacaktır.

4.1.8.1. Güvenilirlik ile ilgili çalışmalar

- **Ürün izlenebilirliğinin sağlanması**

Tasarlanan ürün izlenebilirlik sistemi ile markette satın alınan bir ürünün geriye gidildiğinde hangi arıcı tarafından, hangi tarihte, hangi bölgede alındığından, hangi tarihte işletmeye geldiğine hangi analizlerin yapılarak hangi miktarda

alındığına hangi tarihte hangi personel tarafından paketlenildiğine kadar bütün bilgilere ulaşılabilecektir.

- **Kalite belgelerinin alınması**

Özellikle gıda güvenliği ile ilgili olan ISO 22000 ve HACCP belgelerinin alınması firmanın güvenilirliğini önemli ölçüde artıracaktır.

- **Analiz çalışmaları**

Bal alımında yapılan analizlerin konusunda uzman ve akredite laboratuvarlar olmasına dikkat etmek. Yapılan analizler sonucu problemler çıkan balları ve üreten aracıları kontrol altına almak ve problemin gerçek kaynağını bulmak.

- **Broşürler**

Güvenilirlikle ilgili yapılan çalışmaların broşürler vasıtasıyla tüketiciye duyurulması müşterinizin sizin ne kadar titiz çalıştığınızı bilmesine yardımcı olacaktır.

- **Reklamlar**

Yine güvenilirlikle ilgili yapılan çalışmaları gazete, radyo ve TV reklamları ile tüketiciye duyurmak tüketicinin markanın güvenilirliğine olan inancını artıracaktır.

4.1.8.2.Dağıtımla ilgili çalışmalar

Dağıtımla ilgili yapılacak bir farklılaştırma çalışması rekabette üstünlük sağlamaya dönük en faydalı stratejilerinde biri olarak görülmektedir. Zincir marketlerin uyguladığı alım politikaları, piyasadaki dağıtım kanallarındaki ballara olan güvensizlik yeni bir dağıtım kanalı oluşturmayı kaçınılmaz hale getirmektedir.

- **Karlıova Bal Evi projesi**

Karlıova Bal Evi, Karlıova Bal'ın sadece kendi ürünlerini satacağı 30-60 m2 dükkanlardır. İçerisinde Türkiye'nin her bölgesinden yaklaşık olarak 30 farklı bal çeşidinin ayrıca diğer arı ürünlerinin satılacağı bu dükkanlar Türkiye'de bir ilk olma

özelliğindedir. Adana’da açılan ilk model mağazanın bir yıllık bir süreç sonunda başarılı sonuçlar alması ve müşterilerin olumlu tepkiler vermesi Karlıova Bal Evlerinin franchising yöntemiyle büyümesinin faydalı olacağı fikrini ortaya çıkarmıştır. Bir tane personel ile idare edilebilen bu dükkanların kontrolü de çok kolaydır. Karlıova Bal Evi’nde müşteri ürünün fiyatını yanında görebilmekte, istediği zaman tadabilmekte ve ürün hakkında daha fazla bilgi istediği zaman kendisine sunulmaktadır. Tecrübeler bu işte işten anlayan bir satıcının satışları iki-üç katına çıkarabildiğini göstermiştir. Bu yüzden Karlıova Bal Evi projesindeki en önemli noktalardan bir tanesi personel eğitimidir.

• **Karlıova Bal satış noktaları**

Karlıova Bal Satış Noktaları yapılan anlaşma çerçevesinde şarküteriler, orta ölçekte marketler, süt ürünleri satan dükkanlar ve doğal ürünler satan dükkanlarda bir köşeye Karlıova Bal’a özgü bir stand yaptırarak satış yaptırmıştır. İlk olarak Adana merkezinde 5 noktada uygulanan bu sistem satışları önemli sayılabilecek oranlarda artırdığı için klasik dağıtım yerine bu şekilde dağıtımın daha doğru olacağına karar verilmiştir.

• **Beyza Piliç satış noktaları**

Adana, Mersin ve Hatay bölgesinde 80 şube ile hizmet veren Beyza Piliç satış noktaları ile yapılan anlaşma sonucunda buralarda da en çok satılan iki ürünümüz satılmaya başlayacaktır. Adana’da hemen hemen her mahallede bir şubesi bulunan firma, Mersin ve Hatay bölgelerinde şube açmaya devam etmektedir. Yıllar içerisinde oluşmuş sadık müşterileri, ürününün çok kolay görünmesine yardımcı olacak market dizaynları ile Beyza Piliç dağıtımda fark yaratacak bir projedir.

• **Online satış**

Baldaki en büyük problemlerden bir tanesi güvenilirlik olduğu için baldaki online satış kısa vadede çok başarılı olacak gibi görünmüyor. Buna rağmen özellikle güvenilirlikle ilgili çalışmalar başarıya ulaştığında online satışta başlayabilir.

4.1.8.3. Markalaşma ile ilgili yapılacak çalışmalar

- **Otellere ve kahvaltı salonlarına stand:**

Özellikle açık büfe kahvaltı veren beş yıldızlı otellerde açık büfe kahvaltı için özel dizayn edilen “Karlıova Bal Evi” standında bütün bal çeşitlerimizi birada sunmak. Bu şekilde insanların markayı tanımalarına katkıda bulunmak

- **Fuarlara katılım:**

Özellikle dağıtım yaptığımız bölgelerdeki bölgesel fuarlara katılmak. Fuardaki tat-panellerle ve akılda kalıcı argümanlarla markayı zihinlere kazımak.

- **Broşürler**

Balı tanıtan broşürler de markalaşma çalışmalarında etkili bir yöntem. Kaliteye ve markaya değer veren insanlar broşürler sayesinde firmanızı ve balınızı daha yakından tanıyacaktır.

- **Gazete ve TV reklamları**

Gazete ve TV reklamları da markalaşma konusunda önemli yatırımlardan birini teşkil etmektedir.

- **Tanıtım Cdleri**

Fuarlarda ve mevcut müşterilere dağıtılmak üzere, firmanın misyonunu, vizyonunu ortaya koyan, üretim tesislerini gösteren, güvenilirliğe verdiğimiz önemi anlatan Cdler hazırlamak ve bunları müşteriye ulaştırmak

- **Web sayfası**

Markalaşma çalışmaları içerisinde yapılacak olan önemli çalışmalardan bir tanesi firmayı ve markayı çok iyi tanınan bir web sayfasıdır.

4.1.8.4.Diğer faktörlerle ilgili yapılacak çalışmalar

Yeni ambalajlar geliştirmek bal satışını önemli ölçüde artırmasa de marka bilinirliğinin artırılması için yapılabilecek çalışmalardan biridir. Yapılan gözlemlerde tüketici balda ambalaja çok para vermek istememektedir. Fakat market raflarında gördüğü yeni bir ambalajlı ürün dikkatini çekmekte bu da marka bilinirliğini artırmaktadır.

4.1.9. Yeni ürünler ve yeni sektörlerle ilgili planlamalar yapılması

Bölüm başında yapılan ilk analiz incelendiğinde firmanın vaktinin önemli bir bölümünü para kazanmadığı işlere harcadığını ortaya koymuştuk. Bu işlerin elimine edilmesi ile birlikte karın düşmemesine rağmen önemli bir boş vakit açığa çıkmıştır. Firma bu vaktin bir kısmını bal ambalajlamadaki kullanmadığı kapasitesini kullanmakta harcayacak geri kalan kısmını ise yeni ürünler ve yeni sektörlerle ilgili planlar yapılmasına harcayacaktır.

4.1.9.1. Yeni ürünlerle ilgili çalışmalar

• Çikolatalı arı sütü bal polen karışımı

Arı ürünleri sağlık açısından çok özel ürünler olmasına rağmen genellikle çocuklar tarafından tüketilmesinde problemle karşılaşmaktadır. Tüketiciler çocuklarına bu ürünleri yedirmek istemelerine rağmen çocuklar bunlara ilaç nazarıyla baktığından yemek istememektedir. Bu problemi ortadan kaldırmak için özellikle çocukların hayır diyemeyeceği çikolatalı arı sütü bal polen karışımı konusunda çalışmalar yapılması düşünülmektedir.

• Polenli bisküvi

Polen özellikle protein kaynağı bakımından dünyadaki en zengin besinlerden bir tanesidir. Özellikle uzun yaşam vitaminleri olarak adlandırılan B vitaminlerinin hepsini bünyesinde barındırın ve çocuklar için benzersiz bir besin maddesi olan polen maalesef yeterince bilinmemekte, bilen insanlar tarafında yeterince tüketilmemektedir.

Bu noktada insanlara bu ürünü insanlara daha kolay nasıl tükettirebiliriz düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Yapılan beyin fırtınaları sonucunda poleni insanlara en kolay şekilde tükettirmenin yolunun polenli bisküvi üretmek olduğu fikri ortaya çıkmıştır. Firma bununla ilgili gerekli çalışmalara başlamıştır.

- **Meyveli krem bal**

Dünya pazarlarında olmasına rağmen Türkiye pazarında henüz olmayan meyveli krem balda üretilmesi düşünülen yeni ürünler arasındadır.

4.1.9.2. Yeni sektörlerle ilgili çalışmalar

Firma yaptığı işte ne kadar başarılı olursa olsun, sadece kendi sektörünü takip etmesi onu gelecekte ciddi sıkıntılara sokabilir. Günlük hayatımızda yaşanan bir çok gelişme sizi ya da sektörünüzü, dolaylı yada dolaysız olarak etkileyebilir. Bu yüzden Karlıova Bal yöneticileri sektörüyle ilgili yaptığı bu stratejik planlamanın yanında vakitlerinin bir kısmını geleceği görmeye çalışmak için ayırmalıdır. Bu kapsamda yapılması gereken çalışmalar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- **Fuarlara katılım**

Yöneticiler kendi sektörleriyle ilgili fuarların yanında, ilgi duydukları ya da geliştiğini işittikleri sektörlerle ilgili fuarlara mutlaka katılmalıdır. Bu noktada mutlaka bir yıllık plan çıkarmalı ve bu planı basit sebeplerle aksatmamalıdır.

- **Oda ve derneklerin programlarına iştirak**

Yöneticiler üye oldukları oda ve derneklerin önemli gördükleri toplantılarına ve gezilerine katılmalı, özellikle yurtdışı gezilerde hem kendi sektörünü hem de başka sektörleri analiz etmelidir.

- **Ekonomi dergi ve gazetelerini takip**

Yöneticiler vakitlerinin bir kısmını mutlaka ekonomi dergi ve gazetelerini takibe ayırmalı burada ilgilerini çeken sektörleri incelemeye almalıdırlar.

5. TARTIŞMA

Rekabette üstünlük sağlamaya dönük modellerin incelendiği bu çalışmada ilk olarak rekabet kavramının tarihsel süreci incelenmiş, daha sonra rekabet konusunda önemli üç farklı rekabet modeline yer verilmiştir.

Porter'in 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli bugün hala çokça kullanılan strateji modellerinden bir tanesidir. Rekabette şirketin dışındaki güçlerinde çok önemli olduğunu ortaya koyan Porter şirket dışı güçlerin içerisinde rakiplerin yanı sıra, alıcıları, satıcıları, ikame ürünleri ve sektöre yeni girecek firmaları da saymıştır. Özellikle günümüzde iş yapan bir çok firma iş yaparken sadece rakipleri kontrol etmekte, ikame ürünleri ve sektöre yeni girecek firmaları hiç hesaba katmamaktadırlar. Oysa bugün halihazırda rakibimiz olmayan bir çok firma bir anda en büyük rakibimiz olabilmektedir. Bu yüzden stratejik planlama çalışmalarında sektörün yapısal analizini yaparken Porter Analizi mutlaka yapılması gereken analizlerden birisi olmuştur.

Hamal ve Prahalad'ın yaptığı yönetici ve piyasa durumu araştırması stratejik yönetim tarihi açısından önemli bir dönüm noktası olmuştur. Yapılan araştırmaya göre günümüz yöneticilerinin önemli bir kısmı vakitlerinin sadece %3'ünü geleceği öngörmeye ayırmaktadırlar. Bunun dışında kalan süreyi ise ya rakipleri inceleyerek geçirirler, yada şirket için kontrol görevlerini yaparlar. İşlerin çok hızlı bir şekilde değişime uğradığı bir çağda geleceğe vaktimizin %3'ü ayırmak gelecekte bir beklentimiz olmadığı anlamına gelmektedir.

Hamel ve Prahalad'ın ortaya koyduğu ikinci yaklaşım sadece mevcut pazarlarda ürün satmanın yeterli olmadığı, bunun yanında yeni pazarlar yaratmanın gelecekte var olabilmek için şart olduğudur. Hamel ve Prahalad'ın müşteri-ihtiyaç matrisi firmaların emeklerini, zamanlarını ve paralarını nereye harcadıklarını ve nerelere harcaabileceklerini göstermesi bakımından çok önemlidir.

Slywozky'nin ortaya atmış olduğu değer göçü kavramı da çok önemli bir kavramdır. Değer göçü kavramı kısaca karın ve yaratılan değerin bir sektörden diğerine akmasıdır. Değer göçü kavramını dikkate almayan yöneticilerin bugün başarılı olsalar bile gelecekte başarılı olmaları çok zordur.

Yapılan çalışma ile firma ilk olarak mevcut yaptığı işleri analiz etmiştir. Çalışmadan önce sektörle ilgili her işi yapmayı kendisine avantaj olarak gören firmanın bu düşüncesinin yanlış olduğu ortaya çıkmıştır. Zira yapılan işlerden bir kısmının karlılığı çok düşük olmasına rağmen özellikle yönetimin önemli bir vaktini almakta, bu ise hem yöneticilerin yüksek kar elde ettikleri işlere yoğunlaşmalarına hem de gelecek konusunda proje üretmelerine engel olmaktadır.

Karlılığı yüksek olan bal paketleme işinde ise rekabet son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Bu yüzden firmanın bu sektörde başarılı olabilmesi için öncelikli olarak sektörü çok iyi analiz etmesi, bu analiz sonucunda kendisini başarıya ulaştıracak rekabet modelini oluşturması gerekiyordu. Yapılan Porter analizi ile sektör bütün yönleri ile analiz edilmiş ayrıca sektörde rekabete etki eden faktörler incelenmiştir. Sektörde rekabete etki eden bir çok faktör olmasına rağmen bunlardan en önemlilerinin güvenilirlik, dağıtım ve markalaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu aşamada verilmesi gereken ikinci bir karar vardı. Firma ya hemen hemen bütün rakip firmaların yolundan gidip market zincirleri kanalıyla dağıtım yapacak ya da yeni bir dağıtım kanalı meydana getirecekti. Her ikisi de kolay olmamasına rağmen firma ikinci yolun daha uzun ömürlü olacağı düşüncesiyle yeni bir dağıtım kanalı kurmaya karar verdi. Bu kanal franchising yöntemi ile sadece arı ürünleri satılan "Karlıova Bal Evi" projesiydi. Hali hazırda mevcut olan merkez "Karlıova Bal Evi"ne müşterinin yoğun ilgisi bu projeye olan ilgiyi artırmaktadır.

Çalışma henüz tamamlanmadan meyvelerini vermeye başlamıştır. Hamel'in ortaya attığı müşteri ihtiyaç matrisi firma yöneticileri için güzel bir ilham kaynağı olmuş ve daha önce piyasada olmayan çikolatalı bal-polen-arı sütü ve polenli bisküvi gibi ürünlerin piyasaya sunulması için gerekli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Çalışma sonunda firmanın aldığı Hamel ve Prahalad'ın yaptığı araştırmadan etkilenecek aldığı bir karar gelecek açısından gerçekten çok önemlidir. İşler ne kadar yoğun olursa olsun firma vaktinin önemli bir kısmını geleceği tahmin etmeye ayıracaktır. Bu da mevcut işleri güzel kurulmuş bir kontrol sistemi ile idare etmeye bağlıdır. Yetki ve sorumluluklar baştan çok iyi bir şekilde tanımlanacak, yapılan işleri hatasız ve en kısa sürede yapmanın yolları araştırılacaktır. Zira zaman günümüzde en önemli kavramlardan bir tanesi haline gelmiştir. Ne iş yaptığınızdan ziyade ne kadar zamanda yaptığınız daha fazla önem arz etmektedir.

Çalışmanın ortaya çıkardığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanmış ve açıklanmıştır. (Çizelge 5.1)

- **Aynı ürünü marketten ortalama olarak %20 daha ucuza alma.**

Marketlerin yüksek raf bedelleri sebebiyle marketlerde satılan bal fiyatı Karlıova Bal Evi'ne göre ortalama %20 civarında yüksektir. Bu yüzden tüketici aldığı ürünü marketten %20 daha ucuza alabilecektir.

- **Türkiye'nin her bölgesinden farklı bal çeşitlerine kolayca ulaşabilme.**

Marketlerde istenen yüksek raf bedelinin yanında ballara ayrılan bölümün sınırlı olması bütün bal çeşitlerini market raflarında satışa sunulmasını imkansız hale getirmektedir. Karlıova Bal Evi'nde tüketici Türkiye'nin her bölgesinden değişik bal çeşitlerine kolayca ulaşabilecektir.

- **Balla ilgili kafasındaki sorulara cevap bulabilme.**

Bal konusunda yanlış bilinen bir çok konu tüketiciyi bal tüketmesi konusunda olumsuz yönde etkilemektedir. Market raflarında sadece ürün üzerindeki etiketle bilgi sahibi olan tüketici, Karlıova Bal Evi'nde bal konusunda yeterli eğitimi almış satış personeli tarafından bilgilendirilecektir. Bu hem tüketicinin bal kültürünü hem de bal tüketimini artıracaktır.

Çizelge 5.1. Çalışma ile ortaya çıkan faydalar

Kesimler	Çalışmanın Ortaya Çıkardığı Faydalar
Tüketiciler	<ul style="list-style-type: none"> • Aynı ürünü marketten ortalama olarak %20 daha ucuza alma. • Türkiye'nin her bölgesinden farklı bal çeşitlerine kolayca ulaşabilme. • Balla ilgili kafasındaki sorulara cevap bulabilme • Arı sütü ve polen gibi diğer arı ürünlerinin faydalarını öğrenme. • Yeni ürünlerle arı ürünleri tüketimin artırılması
Ülke Ekonomisi	<ul style="list-style-type: none"> • Açılacak şubeler ile istihdama katkıda bulunma. • Arı ürünlerinin bilinirliğinin artırılması ile üretime katkıda bulunma. • Arı ürünlerinin tüketiminin artırılması ile sağlık harcamalarında tasarruflar. • Arı ürünlerinin üretiminin artırılması ile tarımda verimliliğin artırılması. • Üretimin artırılması ile ithalatın azaltılması, ihracatın artması. • Turizm bölgelerinde açılan şubelerle ülke tanıtımına katkıda bulunma
Firma	<ul style="list-style-type: none"> • İstikrarlı bir büyümenin sağlanması • Güvenilirliğin sağlanması • Markanın bilinirliğini artırılması • Marketlerin baskılarından kurtulma • Kurulacak tek bir sistemle bütün şubelerin kontrolü • Karlılığın artması. • Projenin ilk olmasının firmaya kattığı yenilikçi imaj.
Sektör	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörün market baskısından kurtulması için bir model olma. • Yeni bir dağıtım kanalı vasıtasıyla sektörün büyümesi.

- **Arı sütü ve polen gibi diğer arı ürünlerinin faydalarını öğrenme.**

Arı sütü ve polen gibi arı ürünleri ülkemizde yeterince tanınmamakta bunun neticesinde istenilen seviyede üretilmemekte ve tüketilmemektedir. Karlıova Bal Evi'ndeki eğitim almış personel tüketicilere bu ürünleri ve faydalarını anlatarak tüketimin artırılmasını sağlayacaktır.

- **Yeni ürünlerle arı ürünleri tüketimin artırılması**

Arı ürünlerin faydasını bilse de alışmadığından yada tadını beğenmediğinden dolayı yemeyen tüketiciler için tasarlanan yeni ürünler (tatlandırılmış polen tozu, polenli bisküvi, çikolatalı bal polen arı sütü) hem tüketimi kolaylaştırmakta, hem de bu ürünlerden faydalanmayı sağlamaktadır.

- **Açılacak şubeler ile istihdama katkıda bulunma.**

Açılacak yeni Karlıova Bal Evi şubeleri ile istihdam oluşturarak ülke ekonomisine katkı sağlanmaktadır.

- **Arı ürünlerinin bilinirliğinin artırılması ile üretime katkıda bulunma.**

Bilinmediği için yeterince tüketilmeyen bal ve arı ürünlerinin bilinirliğinin artırılması ile tüketimi de artıracaktır. Bu artış aynı zamanda üretimi de teşvik edeceğinden ülkemizdeki arı ürünleri üretimi artmış olacaktır.

- **Arı ürünlerinin tüketiminin artırılması ile sağlık harcamalarında tasarruflar.**

Bal ve arı ürünleri sadece bir gıda maddesi olarak görüldüğü için ülke ekonomisindeki yeri sadece toplam üretim değeri olarak kalmaktadır. Oysa bugün bir çok Avrupa ülkesinde arı ürünleri ile tedavi merkezleri kurulmakta ve bu ürünlere verilen değer her geçen gün artmaktadır. Karlıova Bal Evlerinde yapılacak bilgilendirme çalışmaları ile tüketimi artırılan arı ürünleri aynı zamanda bir çok hastalığa koruyucu etki gösterdiğinden bir çok sağlık harcamasında tasarruflar ortaya çıkmaya başlayacaktır.

• **Arı ürünlerinin üretiminin artırılması ile tarımda verimliliğin artırılması.**

Yapılan araştırmalar arı ile bitki döllenesinin verimliği ürüne göre %20 ile %50 arasında artırdığını göstermektedir. Bugün Amerika ve Kanada gibi ülkelerde çiçeklerde döllenenin daha verimli olması için çiftçiler bahçelerinde konaklayan arıcılara kovan başına ücret ödemektedirler. Türkiye’de bal tüketimi istenilen seviyede olmadığı için arıcılıkta istenilen seviyeye gelememekte dolayısıyla tarımda da istenilen verime ulaşlamamaktadır. Karlıova Bal Evi bal tüketiminin artırılması yönünde yapacağı çalışmalar ile dolaylı olarak bu konuya da katkıda bulunacaktır.

• **Üretimin artırılması ile ithalatın azaltılması, ihracatın artması.**

Arı ürünlerinin tüketici tarafından yeterince tanınmaması üretimi de yakından etkilemektedir. Bugün Çin’in yıllık 200 milyon dolar gelir elde ettiği arı sütü üretimi Türkiye’de neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu konudaki bilinçlenmenin artmasıyla arı ürünleri üretimi de artacağından ithalat azalacak, ihracat artacaktır.

• **Turizm bölgelerinde açılan şubelerle ülke tanıtımına katkıda bulunma**

Turizm bölgesinde açılan Karlıova Bal Evleri ile ülkemizin zengin bal kaynaklarını yabancı turistlere göstererek ülkemizin önemli bir tanıtımı yapılabilir. .

• **İstikrarlı bir büyümenin sağlanması**

Şubeleşme franchasing sistemi ile yapılacağından büyüme daha kontrollü ve istikrarlı hale gelecektir.

• **Güvenilirliğin sağlanması**

Sektörde rekabete etki eden kritik faktörler arasında yer alan güvenilirlik Karlıova Bal Evlerinde daha iyi sağlanacaktır. Zira yapılan araştırmalar tüketicinin marketlerde satılan ballara güveninin çok az olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca verilecek il bayiliklerinde o bölgede tanınmış birinin tercih sebebi olması güvenilirliğin sağlanması bakımından son derece etkili olacaktır.

- **Markanın bilinirliğini artırılması**

Karlıova Bal Evleri marka bilinirliğini de önemli derece de artıracak bir projedir. Kişinin her tarafı bal ve arı ürünlerinden oluşan bir dükkanı ve markayı unutmaması markette gördüğü markaları unutmamasından çok daha zordur.

- **Marketlerin baskılarından kurtulma**

Marketlerin perakende pazarının önemli bir kısmını ele geçirmesi aynı zamanda yüksek raf bedellerini ve firmalar açısından birçok tavizi getirmektedir. Buda firmalar üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Açılacak şubeler dağıtım problemini çözeceğinden market baskılarından da kurtulmaya vesile olacaktır.

- **Kurulacak tek bir sistemle bütün şubelerin kontrolü**

Franchasing sistemiyle kurulacak dağıtım ağının en büyük avantajı kurulacak tek bir sistemle bütün şubelerin kontrolünü sağlamak olacaktır. Marketlere dağıtımda en büyük problemlerden bir tanesi de her marketin farklı isteklerde bulunması bununda yönetimin her market için farklı bir strateji geliştirmesini gerektiriyor olmasıydı.

- **Karlılığın artması.**

Kurulacak iyi bir modelle hem firma karlılığını artıracak hem de tüketici ürünü daha uygun fiyata alabilecektir. Marketlere giriş bedeli olarak verilen paralar firmanın önemli bir karını direk olarak markete vermesi anlamına geliyordu.

- **Projenin ilk olmasının firmaya kattığı yenilikçi imaj.**

Bal Evi şeklinde firmaların şahsi olarak açtığı dükkanlar olsa da bunu profesyonel şekilde çoğaltmayı düşüne ilk firma Karlıova Bal Evi olacaktır. Bunu hayata geçirebilirse firmaya önemli bir yenilikçi imaj katacağı muhakkaktır.

- **Sektörün market baskısından kurtulması için bir model olma.**

Kurulan sistem sektördeki diğer firmalar tarafından da model alınarak kurulur ve tüketiciye “bal, marketten değil bal evinden alınır” mesajı verilirse sektör marketlerin baskısından kurtulmuş olur.

- **Yeni bir dağıtım kanalı vasıtasıyla sektörün büyümesi.**

Yine sektördeki diğer firmalarında aynı yolla bal evleri kurması tüketicinin bala olan ilgisini artıracaktır. Bu şekilde artan tüketim sektöründe büyümesine vesile olacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabette üstünlük sağlamaya dönük modellerin incelendiği bu çalışmada, stratejik yönetim kavramının firmaların gidişatını çok önemli ölçüde değiştirdiği ortaya koyulmuştur. Elbette bu tip çalışmalarda başarılı olabilmenin ilk şartının değişimin değişmez bir gerçek olduğuna tam olarak inanmak gerekiyor. Kısaca yöneticilerin kafasında sürekli daha iyisini nasıl yapabilirim fikri yoksa uygulanacak herhangi bir rekabet modeli belirli bir süre başarılı olsa da kısa süre sonra yıkılmaya mahkumdur.

İkinci olarak her ne kadar rekabet konusunda bir çok model olsa da bu modellerden hiçbiri bir firmaya tam olarak uymaz. Burada yapılması gereken daha önce yapılan çalışmaları inceleyip, benim firman bunlardan hangisine uyuyor, ya da bu kavramlardan hangisini benim yeni strateji modelimde kullanabilirim sorusuna cevap aramak olacaktır.

Üçüncü ve son olarak ta belirlenen yeni stratejinin düzenli bir şekilde ve yeterli bir süre uygulanması, zaman içinde karşılaşılan eksiklerinin revize edilmesi gerekmektedir. Bugün başarısız girişimlerin ardında yanlış stratejiler olduğu kadar doğru stratejilerin düzenli bir şekilde ve yeterli bir süre uygulanmadığını görürüz.

Çalışmadan çıkan en önemli sonuç, bal sektöründe rekabete etki eden faktörlerin başında gelen güvenilirlik ve dağıtım problemine çözüm olarak görülen “Karlıova Bal Evi” projesidir. Bu proje diğer bal firmaları tarafından da kolayca hayata geçirilebilecek bir model olabilir. Bu modelin diğer bal firmaları tarafından hayata geçirilmesi Türkiye’deki bal sektörünü önemli ölçüde büyütecek ve bal dağıtım kanallarının en büyük alternatiflerden birisi olacaktır. Ayrıca sektörde sadece kavanozla balla rekabet etmek yerine arı ürünlerinin tüketimini kolaylaştıran ve tüketiciye sevdiren yeni ürünlerin araştırılması, sektörü bugünkü bulunduğu yerden çok daha ilerilere taşıyacaktır.

KAYNAKLAR

Aktan, C.C. 1999, 2000’li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, Tügiad Yayını, İstanbul

AMPD. 2007, Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri, İstanbul (www.ampd.org-Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği)

Anadolu Balı firmasının resmi web sayfası: www.anadolubal.com

Anavarza firmasının resmi web sayfası: www.anavarza.com

Balparmak firmasının resmi web sayfası: www.balparmak.com.tr

Beylibal firmasının resmi web sayfası: www.beylibal.com

Bim Marketlerin resmi web sayfası: www.bim.com.tr

Binbirçiçek Bal firmasının resmi web sayfası: www.binbircicekbal.com

Binboğa Bal firmasının resmi web sayfası: www.binbogabali.com

Bölüktepe, F.E, Yılmaz, S., 2006, Tüketicilerin Bal Satın Alma Davranış ve Alışkanlıklarını Etkileme Sürecinde Markanın Önemini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Uludağ Arıcılık Dergisi Kasım-2006:135-142

Buram Bal firmasının resmi web sayfası: www.burambal.com.tr

Carrefour Marketlerin Marketlerin resmi web sayfası: www.carrefour.com.tr

Ege Bal firmasının resmi web sayfası: www.nkm.com.tr

Gıda ve Tarım Örgütünün resmi web sayfası: www.fao.org

Gizerler Marketlerin resmi web sayfası: www.gizerler.com.tr

Groseri Marketlerin resmi web sayfası: www.groseri.com.tr

Hamel, G., Pharalad, C.K. 1996, Geleceği Kazanmak, İnkılap Yayınevi, Bağcılar İstanbul.

Metro ve Real Marketlerin resmi web sayfası: www.metro-group.com.tr

Migros Marketlerin resmi web sayfası: www.migros.com.tr

Porter, M. 2003 Rekabet Stratejisi-Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, 2. Baskı. Sistem Yayıncılık, İstanbul

Prof.Dr. Can Aktan'ın web sayfası: www.canaktan.org

Sarıöz, P. 2006, "Arı Biziz, Bal Bizdedir" Dünden Bugüne Türkiye'de Arıcılık, 1. Baskı. Stil Matbaacılık, İstanbul

Sıralı, R. 2002 Türkiye arıcılığının genel durumu. Uludağ Arıcılık Dergisi Kasım 2002:31-40

Slywotzky, A. 1996, Value Migration: How To Think Several Moves Ahead of Competition, HBS Press

Tansaş Marketlerin resmi web sayfası: www.tansas.com.tr

Yonca Marketlerin resmi web sayfası: www.yoncamarket.com.tr

Yüzbaşıoğlu, N. 2004, 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama, 1. Baskı. Çizgi Kitapevi, Konya