



**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PORTER'IN ELMAS MODELİ VE GİNE CUMHURİYETİ  
BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatoumata Sadjo DIALLO**

**BURSA - 2021**





**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PORTER'IN ELMAS MODELİ VE GİNE CUMHURİYETİ  
BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatoumata Sadjo DIALLO**

**Orcid: 0000-0002-8375-7425**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

**BURSA – 2021**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum "Porter'ın Elmas Modeli ve Gine Cumhuriyeti Bağlamında Bir Değerlendirme" başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** Fatoumata Sajo Diallo

**Öğrenci No:** 701714028

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** Yönetim-Organizasyon

**Statüsü:**  X Yüksek Lisans

Doktor

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Fatoumata Sadjó DÍALLO

Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Bilim Dalı : Yönetim-Organizasyon

Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı : 76

Mezuniyet Tarihi : 16 /08 / 2021

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### **PORTER'IN ELMAS MODELİ VE GİNE CUMHURİYETİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

Porter tarafından geliştirilen Elmas Modeli (EM), stratejik yönetim alanındaki önemli çalışmalar arasında yer almaktadır. Model yardımı ile küresel rekabette belirli ülkelerin ve endüstrilerin rakiplerine göre neden rekabet üstünlüğüne sahip olduğunu/olmadığını değerlendirmek mümkündür. Modelde önemli iki husus vardır. Bunlar; özgünlük ve gelişmişlik düzeyidir. Bu bağlamda modelin altı boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar ise; faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, şirket stratejisi ve rekabet yapısı, hükümetin rolü ve şans faktörüdür.

Bu çalışmada Porter'ın EM'si esas alınarak, Gine madencilik endüstrisinin uluslararası rekabet avantajı kazanmasına aracılık eden faktörler anlaşılmaya çalışılmaktadır. Yapılan doküman incelemeleri ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler neticesinde, Gine madencilik endüstrisine rekabet avantajı sağlayan başlıca unsurların faktör koşulları, devlet desteği ve şans faktörleri olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, bulgular bir yandan da, modelin sunduğu değişkenlerin Gine madencilik endüstrisinin uluslararası rekabet avantajını açıklamakta yetersiz

kaldığı hissiyatı yaratmaktadır. Bu doğrultuda, modelin gelecekte, bir endüstrinin uluslararası rekabet avantajını açıkladığını iddia ettiği faktörleri zenginleştirilmesi önerilmektedir.

### **Anahtar Kelimeler:**

Elmas Modeli, Rekabet Avantajı, Michael Porter, Madencilik Sektörü, Gine Cumhuriyeti.

## **ABSTRACT**

Name and surname : Fatoumata Sadjo DIALLO

University : Bursa Uludag University

Institute : Institute of Social Sciences

Branch : Business Administration / Management and Organization

Degree Awarded : Master

Page Number : 76

Degree date : 16/ 08 / 2021

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### **THE EVALUATION OF PORTER'S DIAMOND MODEL IN THE CONTEXT OF THE REPUBLIC OF GUINEA**

The Diamond Model (DM), developed by Porter, is among the important studies in the field of strategic management. With the help of the model, it is possible to evaluate why certain countries and industries have a competitive advantage over their competitors in global competition. There are two important aspects in the model. These are originality and level of sophistication. In this context, the model has six dimensions. These dimensions are factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, company strategy and competitive structure, role of government and luck factor.

By providing a support from the “Diamond Model” of Michael Porter, the aim of this study is to understand factors creating a competitive advantage for mining industry of the Republic of Guinea. The conducted semi-structured interviews and examination of the related documents and videos showed that the main factors for the competitive advantage of Guinean mining industry were “factor conditions”, “government” and “chance”. On the other hand, the findings also indicated that

the model was inadequate to explain whole factors for competitive advantage of the sector. Therefore, the study recommends that the model should be extended with new variables in future studies.

**Keywords:**

Diamond Model, Competitive Advantage, Michael Porter, mining industry, the Republic of Guinea.



# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	
YEMİN METNİ.....	
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ .....	x
1. GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
PORTER'IN ELMAS MODELİ.....	3
1. MİCHAEL PORTER'IN KISA BİR BİYOGRAFİSİ VE ELMAS MODELİNİN TARİHÇESİ.....	3
2. MODELİN BOYUTLARI .....	7
2.1.Faktör Koşulları .....	10
2.2.Talep Koşulları .....	12
2.2.1. İç Talebin Bileşimi .....	12
2.2.2.İç Talebin Büyüklüğü ve Evrimi .....	13
2.2.3. İç Talebin Uluslararasılaşması .....	13
2.3.İlgili ve Destekleyici Endüstrileri.....	14

2.3.1. Destek Endüstrilerindeki Rekabet Avantajı.....	15
2.3.2. İlgili Endüstrilerde Rekabet Avantajı .....	16
2.4. Şirket Stratejisi ve Rekabet Yapısı.....	16
2.5. Hükümetin Rolü .....	17
2.6. Şans Faktörü .....	19
<b>3. ELMAS MODELİNİN FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>	<b>20</b>
3.1. Diğer Faktörlerin Faktör Koşulları Üzerindeki Etkisi .....	20
3.2. Diğer Faktörlerin Talep Koşulları Üzerindeki Etkisi .....	23
3.3. İlgili ve Destekleyici Endüstrilerini Etkileyen Diğer Faktörlerin Etkisi .....	26
3.4. Diğer Faktörlerin Şirketin Strateji, Yapı ve Rekabet Üzerindeki Etkisi .....	29
<b>4. ELMAS MODELİNE YAPILAN ELEŞTİRİLER.....</b>	<b>30</b>
4.1. Her Ülkenin Uygunluğuna Dayalı Eleştiri .....	31
4.2. Ekonomik Makro-Politikanın Rolüne Dayalı Eleştiri .....	32
4.3. Özgünlüğe Dayalı Eleştiri .....	32
4.4. Metodolojiye Dayalı Eleştiri .....	33
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>35</b>
<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, BAĞLAMI VE BULGULARI .....</b>	<b>35</b>
<b>1. ÇALIŞMANIN AMACI.....</b>	<b>35</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ .....</b>	<b>35</b>
<b>3. BAĞLAM: GİNE CUMHURİYETİ VE MADEN ENDÜSTRİSİ .....</b>	<b>37</b>
3.1. Gine Cumhuriyeti'ne Genel Bir Bakış .....	37
3.2. Gine Maden Endüstrisine Genel Bir Bakış .....	40
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>42</b>

4.1. FAKTÖR KOŞULLARI .....	42
4.2. TALEP KOŞULLARI .....	45
4.2.1. İç Talebin Bileşimi .....	45
4.2.2. İç Talebin Büyüklüğü ve Evrimi .....	46
4.2.3. İç Talebin Uluslararasılaşması .....	47
4.3. İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİLERİ .....	48
4.4. STRATEJİ VE REKABET YAPISI .....	50
4.5. DEVLET DESTEKLERİ .....	52
4.6. ŞANS FAKTÖRÜ .....	55
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>67</b>

## **KISALTMALAR**

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

EM: Elmas Modeli

KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletme

## **TABLÖLAR**

<b>Tablo 1. Ocak'tan Aralık 2020'ye Kadar Madencilik Sektöründen Bazı Önemli Rakamlar.....</b>	<b>41</b>
--	-----------

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Komple Elmas Model Sistemi.....	10
Şekil 1.2. Faktör Koşulları Üzerindeki Etkiler .....	22
Şekil 1.3. Talep Koşulları Üzerindeki Etkileri.....	24
Şekil 1.4. İlgili ve Destekleyici Endüstrilerin Üzerindeki Etkileri.....	28
Şekil 1.5. Şirketin Strateji, Yapı ve Rekabet üzerindeki Etkileri.....	30
Şekil 3.1. Sanayi (GSYİ) 2010-2019.....	39

# 1. GİRİŞ

Klasik ekonomi, toprak, emek ve mevcut sermaye gibi geleneksel kaynaklara dayalı görüşlere odaklanmıştır (Stonehouse vd., 2001; Tuna, 2006). Farklılaşan dünya şartları, ekonomik kaideler dünya üzerindeki tüm ulusları rekabet güçlerini ilerletmek ve bu suretle de ülkelerinin kalkınma seviyelerini yükseltmeye kanalize etmiştir. Ancak “rekabet” ifadesi derinlemesine tahlil edildiğinde sosyo-teknik, ekonomik, psikolojik ve hatta politik boyutları mevcut olan karmaşık bir kavram belirlemektedir. Rekabetin çok boyutlu olması nedeniyle ülkelerin ve işletmelerin rekabet gücü değişik faktörlere bağımlı kalmaktadır (Yiğit, 2008). Ekonomik sistemde sürekli olarak eski düşüncelerin yerini alan yeni pazarlar ile yeni ürünlerin, formların ve tekniklerin geliştirilmesi ve çeşitli ekonomik operatörlerin bağlantısıyla devam edilmesi, Schumpeter’in 1942 tarihli eserinde yenilik (inovasyon) sürecinin “yaratıcı yıkım” üzerinden ilerlediğinin savunulmasına sebebiyet vermiştir (Afzal vd., 2018: 339). Firmaların rekabet güçlerini artırabilmek amacıyla verimli, maliyet düşürücü ve kaliteli üretim yapmaları gerekmektedir (Johnson, 1992; Hammer ve Champy, 1993).

Yaşanan hızlı değişim sonrası rekabet gücü konusuna verilen önemin artmasıyla birlikte rekabet ve rekabet gücü konuları üzerinde yapılan araştırmaların sayısı da artmıştır. Rekabet kavramının sürekli değişim göstermesi, konunun en farklı algılanan kavramlardan biri olmasına neden olmuştur. Çeşitli bilim disiplinleri bu konuya değişik bakış açıları getirmiş, ancak rekabet gücünün çok boyutlu yapısı genellikle göz ardı edilmiştir (Yiğit, 2008).

Rekabet günümüz koşullarında tek seçenek haline gelmektedir (Chobanyan ve Leigh, 2006). Chiarvesio vd. (2004) yapmış oldukları çalışmalarda, firmaların rekabet edebilirliği, inovasyon, tedarikçiler ve pazar ilişkileri açısından dinamik stratejik davranış ve iş ağlarını düzenleme ve yönetme yeteneği vb. değişkenler ile karakterize edilebilirliğini vurgulamışlardır (Leachman vd., 2005; Kharub ve Sharma, 2015). Diğer taraftan üstün üretim performansı örgütlere, endüstrilere ve ülkelere üstün rekabet avantajı

sağlayabilmektedir (Kharub ve Sharma, 2016a: 472).

Modern stratejik yönetim disiplini üzerindeki en büyük etki, Michael E. Porter tarafından mikroekonomik teorinin saf haliyle uygulanabilirliği ile vurgulanan endüstriyel organizasyon ekonomisinden (IO) kaynaklanmıştır (Kharub ve Sharma, 2016a).

Bu çalışmada, Gine Cumhuriyeti'nin madencilik sektörünün diğer dünya devletlerinin maden endüstrileri ile rekabet edebilirliği ve mümkünse rekabet üstünlüğü Porter'ın Elmas Modeli yardımıyla incelenecektir. Yapılan bu çalışmanın literatüre muhtelif noktalarda katkısı olacağı düşünülmektedir. Literatürde bu çalışmaya benzer başka bir çalışma bulunmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın hem literatür hem de Gine Cumhuriyeti'nin rekabet stratejilerini belirlemesi bağlamında önemli katkı yapması beklenmektedir. Bu çalışmanın genel olarak Gine Cumhuriyeti halkı, girişimcileri ve şirketleri için rekabet stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda çözümler sunulabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde "Elmas Modeli" detaylı bir şekilde incelenecektir. Modelin ortaya çıkışı, özellikleri ve kullanım alanları gibi kavramlara birinci bölümde gerçekleştirilecektir. İkinci bölümde ise araştırmaya yer verilecektir. Araştırma kısmında; öncelikle belirlenen metodoloji hakkında bilgi verilecektir. Bu bölümde ayrıca Gine Cumhuriyeti madencilik sektörünün elmas modeline göre analizi yapılacaktır. Analiz yapılırken altı ana maddeye değinilecektir. Bu boyutlar; "Strateji, Yapı ve Rekabet", "Talep Şartları", "Faktör Şartları", "İlgili ve Destekleyici Endüstriler", "Şans Faktörü" ve "Devlet Politikaları" şeklinde belirlenmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## PORTER'IN ELMAS MODELİ

Rekabet gücünün ekonomik yaklaşımlarla ölçülmesi büyük ölçüde çeşitlilik göstermektedir. Bu analizlerin birçoğu firma türleri, sektörler ve genel ekonomi ile ilgili değerlendirmelere dayanmaktadır (Frohberg ve Hartmann, 1997). Dolayısıyla; firmaların, endüstrilerin ve ülkelerin rekabet güçlerinin ölçülmesinde, muhtelif yöntemlerin tercih edildiği görülmektedir (Afzal vd., 2018). Benzer amaçlarla kullanılan modellerden biri de "Elmas Modeli (EM)"dir.

EM veya ulusların rekabet avantajı modeli olarak adlandırılan model, ekonomist Michael Porter (strateji profesörü) tarafından geliştirilmiş bir modeldir. 1990'da yayınlanan "Ulusların Rekabet Avantajı" adlı kitabında, bazı ulusların neden diğerlerinden daha rekabetçi olduğunu ya da neden ülkelerin belirli sektörlerde diğerlerinden daha rekabetçi olma eğiliminde olduklarını açıklanmaktadır. EM'ni incelemeye başlamadan önce, Michael Porter hakkında kısa bir bilgi vermenin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Bu bölümde, Porter'a ilişkin kısa bir enformasyon paylaşımı sonrasında, EM hakkında genel bilgilendirme yapılacaktır. Bu kapsamda, modelin doğuşundan günümüze kadar geçen süreçte modelin ne şekilde değişim gösterdiği, boyutları, boyutlararası ilişkiler, faydaları ve modele getirilen eleştirilere yer verilecektir.

### 1. MICHAEL PORTER'IN KISA BİR BİYOGRAFİSİ VE ELMAS MODELİNİN TARİHÇESİ

Michael Porter, 23 Mayıs 1947'de Ann Arbor, Michigan, ABD'de doğmuştur. Harvard Üniversitesi'nde işletme stratejisi profesörü ve aynı zamanda bir işletme danışmanıdır. İş stratejileri alanında en tanınmış ve saygın uzmanlardan biri olarak literatüre geçmiştir. Dünya genelinde faaliyet gösteren büyük şirketlerin yanı sıra, çok sayıda hükümet ve akademik grupla da çalışmalar gerçekleştirmiştir. Porter'ın rekabet

avantajı üzerine yayınladığı kitap, bugünkü ününe kavuşmasına katkı sağlamıştır. Bu kitap strateji alanını büyük ölçüde şekillendirmiştir. Aldığı yeni şekil ile strateji alanının popüler olmasını sağlamıştır. Porter günümüzde halen araştırmalarına birçok alanda devam etmektedir.

Porter tarafından kaleme alınan ve literatüre mühim katkılar sağlayan başlıca eserleri aşağıdaki gibidir:

- Competitive Advantage (1985)
- Competitive Strategy (1998)
- On Competition (1998)
- Competitive Advantage of Nations (1990)
- Can Japan Compete? (2000)
- Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items) (2014)
- Administrative Regulation Versus Market Regulation in the Diversified Company (2015)
- The Politics Industry: How Political Innovation Can Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy (2020)
- HBR's 10 Must Reads 2020: The Definitive Management Ideas of the Year from Harvard Business Review (2017, 2018, 2019, 2020).

Porter'ın stratejik yönetim alanına bir diğer mühim katkısı da EM'dir. Porter'ın EM'si, ulusların rekabet avantajına odaklanır (Afzal vd., 2018). Elmas modeli, küresel rekabette belirli ülkelerin ve endüstrilerin rakiplerine göre neden rekabet üstünlüğüne sahip olduğunu (veya olmadığını) değerlendiren bir model olarak tanımlanmaktadır (Aghdaie vd., 2012). Porter çalışmasında; "neden bazı bölgelerin diğerlerinden daha rekabetçi olduğunu" sorgulamıştır. Bu sorgulama aynı zamanda; firmaların, ulusun belirli sektörlerinde küresel

rekabet edebilirlik konusunda nasıl üstünlük sağladığını da incelemiştir (Naserbakht vd., 2008; Smit, 2010). Porter yapmış olduğu çalışmasını sonradan uluslararası talepler bağlamında genişletmiştir. Bunun neticesinde küresel rekabetin bir endüstri için iç pazarın önemini azaltamayacağını ileri sürmüştür (Liu ve Cao, 2012).

Bir ulus için uzun vadeli performansın temel ayağı, rekabet avantajı için çalışılması ve buna ulaşılmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için ülkeler stratejik ve rekabetçi analiz yöntemlerini tatbik etmelidirler. Muhtelif analiz yöntemleri arasında diğerlerine kıyasla daha güçlü ve popüler gibi görünen Porter'ın EM'dir (Düzen, 2008: 3).

EM, Porter'ın dünya piyasasındaki ülkelerin rekabet avantajı düzeylerini anlamak için geliştirdiği bir modeldir. Porter rekabet avantajı düzeyini değerlendirmek için dört ana faktör geliştirmiştir. Bu dört faktör EM'nin ana boyutlarıdır ve bunların içeriği ulusal bir endüstrinin küresel rekabet pozisyonunu açıklar. Bu dört faktör; “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “ilgili ve destekleyici endüstriler” ve “firma yapısı, stratejisi ve rekabet”tir. Bu dört faktörün etkileşimine iki dış değişken de eklenmektedir. Bahsi geçen bu dış değişkenler “devlet” ve “şans faktörü”dür (Wu, 2017: 32-33).

Porter, EM'yi sistematik bir yaklaşımla ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini tespit etmek için oluştururmuştur. Bunu yaparken de uluslararası rekabet edilebilirliğin nedenlerini açıklayarak, literatürde mühim bir yer edinmiştir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008). Arzu edilen refah seviyesine ulaşma mücadelelerinde, uluslararası rekabet gücü ekonomiler için bir hedef haline gelmiştir. Aslında, bir ülkenin uluslararası rekabet edilebilirliği, şirketlerin uluslararası rekabet edilebilirliği ile çok yakından bağlantılıdır. Çünkü istikrar ve makroekonomik alan ulusal düzeyde önemli bir rol oynamaktadır (Herciu, 2013).

Rekabet analizi, firma, endüstri veya ülke seviyesinde yapılabilir. Her seviye için, göz önünde bulundurulacak kriterler ve analizde kullanılacak yöntemler farklılık göstermektedir. Firmaların rekabet gücü ölçümleri, herkesin büyük ölçüde kabul ettiği birkaç gösterge etrafında yapılmaktadır. Ancak bir endüstrinin veya bir ülkenin rekabet gücünü ölçmek çok daha kapsamlı bir çalışma gerektirdiğinden, herkes tarafından kabul gören ortak bir yöntem bulunmamaktadır. Birçok araştırmacının önerdiği yöntemlere,

Porter 1990 yılında ülke rekabetçiliğini ölçmek için oluşturduğu bir model ile katkıda bulunmuştur (Yiğit, 2008).

Porter'ın modelinde rekabet avantajı kazanılmasına vesile olan faktörlerin mikro ve makro olmak üzere iki seviyede ortaya çıktığı iddia edilmektedir. Rekabet avantajının öncülleri arasında yenilenme ve yeniliklerin hızı da vardır. Modelde rekabet avantajını getiren bir faktörün etkin hale gelebilmesi diğer öncüllerin durumuna bağlıdır. Geniş ve yaygın etkileşimin bir başka değişle rekabet avantajının zuhur etmesi, sistemin bütünü içindeki etkileşimlerin kemiyet ve keyfiyetine bağlı olup, tek bir öncül kendi başına sıklıkla kafi gelmezken; yeni veri-enformasyon, yetenek ve oyuncuların sürekli denkleme dahil olduğu dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı küresel rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Eraslan vd. 2007).

Modelin mikro ekonomik seviyesi dört faktörü içermektedir:

- Faktör koşulları: Faktörlerin ilerlemesi ve aşınması olarak değerlendirilmektedir.
- Talep koşulları: Pazarın büyüklüğü ve alıcıların karmaşıklığı olarak değerlendirilmektedir.
- İlgili ve destek endüstrileri: Rekabetçiliği teşvik etmek için değer zinciri faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir.
- Şirketin stratejisi, yapısı ve rekabet gücü: Nasıl yönetilir ve nasıl rekabet şeklinde değerlendirilmektedir.

Modelin makroekonomik seviyesi ise iki değişkene sahiptir. Bunlar;

- Hükümet: Maliye ve para politikası, sübvansiyonlar, eğitim dikkate alınmaktadır.
- Şans: Öngörülemez gelişmelere işaret etmektedir (Doda, 2015: 23).

İş ortamının coğrafi konumunun etkilerini vurgulayan EM yalnızca ülkelerde değil, aynı zamanda şehirlere veya farklı bölgelerde de uygulanabilmektedir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008).

Porter'in modeli ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini uluslararası ekonomi ve rekabet stratejisiyle birlikte açıkladığı için övülmüştür (Grant, 1991). Ancak, sadece ABD, Japonya, Almanya gibi gelişmiş ülkeler açısından uygun olan bu modelin daha küçük ve gelişmekte olan ülkeler için genelleştirilebilmesinin hatalı olduğu ileri sürülmüştür (Rugman, 1991). Bu eleştirilerden sonra (Rugman vd., 1993) "etkileşimli çifte elmas yaklaşımı"nı geliştirmişlerdir. Porter'in modelinde eksik olan ya da yeterince önemsenmeyen teknolojik yapı ve bilimsel gelişmeler, uluslararası ve çokuluslu işletmelerin (Narula, 1993), emek maliyetleri ve döviz kurlarının (Daly, 1993) uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkileri, farklı çalışmalarda vurgulanmıştır.

Tarihsel gerçeklerin rekabet avantajı sunma ve koruma sürecinde kesin bir rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Kurulmuş endüstrilerin, kurumların ve değerlerin mirası, rasgele olaylar zincirinde, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Endüstrinin gelişim sürecini etkileyen bu durumu en güzel açıklayan model ise EM'dir. Piyasada rekabetçi bir endüstrinin oluşturulması kararını kimin vereceği, kimin gerçekleştireceği tartışmalara açık bir husustur. Porter bazı çalışmalarında EM'nin endüstrilerin ve ülkelerin geçmişteki rekabet düzeylerini incelemek için kullanıldığını vurgulamış olsa dahi, EM'nin aynı zamanda bir endüstrinin gelecekteki gelişimini ve uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü tahmin etmek için kullanılabilecek bir araç olduğu da aşikârdır.

## **2. MODELİN BOYUTLARI**

Porter (1990), faktör koşulları için iki temel ayrım yapar: üretim. İlk olarak, ikiye ayrılırlar: temel ve gelişmiş faktörler. İkinci ayrımı "özgüllük" üzerine inşa edilmiştir. Porter'a göre, temel ve genelleştirilmiş faktörler ya kalıtsaldır ya da inşası oldukça kolaydır ve bunlardan kaynaklanan avantajın kopyalanması o kadar da zor değildir, dolayısıyla sürdürülebilirliği oldukça zayıftır. Öte yandan, gelişmiş ve uzmanlaşmış faktörler, daha kararlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı için temel olarak ele alınmaktadır.

Porter, talep koşulları ile ilgili olarak, iç talebin rekabet avantajı üzerinde hatırı sayılır bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. İç talebin uluslararasılaşmasının üç temel

özelliği bulunmaktadır. Bunlar; kompozisyon, büyümenin boyutu ve modelidir. Rekabet avantajı uluslararası rekabetçiliğin varlığı ve Porter'a göre, bir ulustaki endüstrileri desteklemek de oluşumunun ve sürdürülebilirliğinin önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yurt içi rekabet yoğunluğu firmaları gelişmeye teşvik ettiği için mühim bir unsurdur.

Şans faktörü; firmaların kontrolü dışında olan gelişmelerdir. Ancak endüstri yapısını yeniden şekillendiren güçler yaratarak rekabetçi konumda değişmektedir. Son olarak, Porter hükümetin rolünü bir endüstrinin rekabetçi gelişiminde mühim ancak dolaylı bir faktör olarak modele entegre etmiştir (Öz, 2002).

İlk olarak Porter, her endüstri için rekabetin doğası ve rekabet avantajı kaynaklarının büyük ölçüde farklılaştığını varsayar. Bu varsayım farklı endüstrilerin, endüstrilerden farklı kaynaklar alabileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, ölçek ekonomileri veya işgücü maliyetleri ile rekabet avantajı sağlayan tek bir küresel endüstriye güvenmek yerine, farklı endüstrilerdeki farklı rekabet avantajı kaynaklarını harekete geçirmek gerekmektedir (Porter, 1990a).

İkincisi, menşe ülke dışında, küresel rakiplerin değer zincirinde belirli spesifik faaliyetler yürütölmektedir. Rekabet avantajında, küresel rekabet menşe ulusu rolünü ortadan kaldırmaz, onun yerine karakterini değiştirmektedir. Endüstrilerin rekabeti için, ulusal düzeydeki koşullar belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Nitekim ulusal faktörler; ürün ve süreç geliştirilmesi ve stratejilerin belirlenmesi hem temel hem de özel becerilerinin şekillenmesi açısından önemlidir (Porter, 1990a).

Üçüncüsü, büyüme, inovasyon ve modernizasyon yoluyla işletmeler veya endüstriler kar elde ederken rekabet avantajı sağlamaktadır (Porter, 1990a). Burada ulusal faktörler, işletmelerin rekabet ve yenilikleri için önemli bir motivasyon unsuru olmaktadır. Yenilik, yeni ürünleri, yeni üretim yöntemlerini, yeni müşteri gruplarını ve yeni pazarlama gruplarını kapsayan teknoloji ve yöntemlerden oluşmaktadır.

Porter, uluslararası şirketler ve uluslararası endüstrilerde (rekabet ettikleri) araştırmalar yaparak, teknolojik yenilikleri vurgulayarak uluslararası rekabet avantajını

dinamik olarak açıklamaktadır.

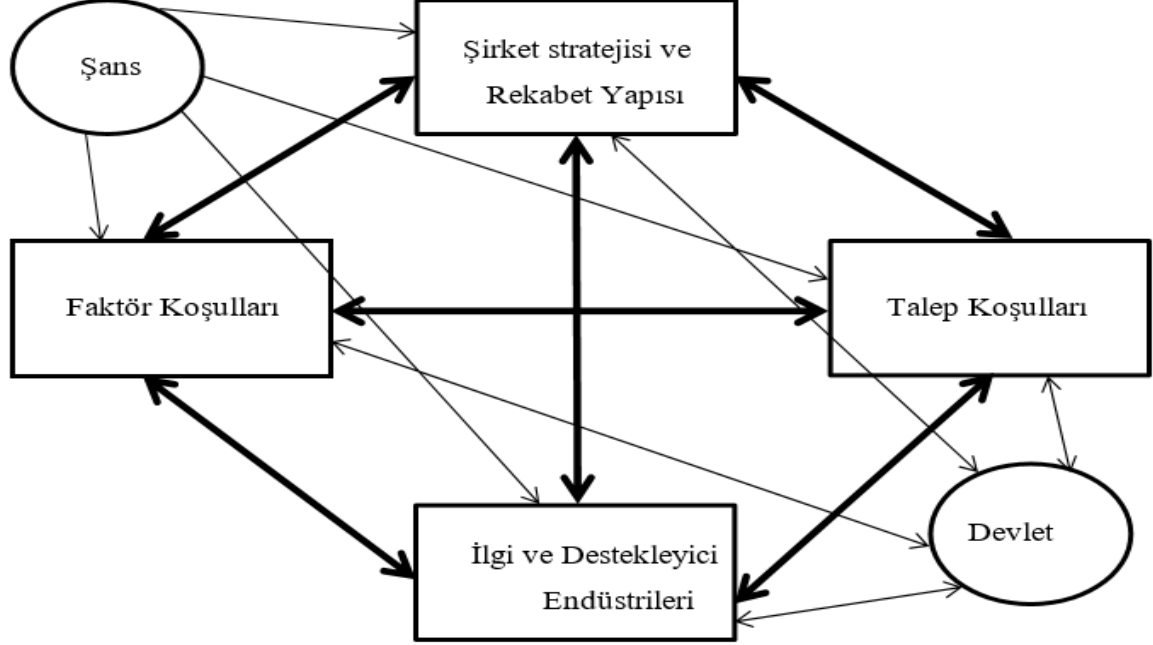
Şirketleri uluslararası piyasalarda başarıya ve rekabet avantajına götürebilecek bazı faktörler aşağıdaki gibidir:

- Şirketleri sürekli iyileştirmek, değiştirmek ve yenilemek
- Yurtiçi ortam veya yerel konum
- Yurtdışında doğrudan finansman
- Şirketlerin izlediği küresel stratejiler (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 111-112).

Kısaca dördüncü, bir endüstride rekabet avantajı elde eden şirketler, yeni bir pazar ihtiyacını ya da yeni bir teknolojinin potansiyelini algılayan şirketlerdir. Aynı zamanda onu kullanmak için adil ve en agresif davranan şirketlerdir. Her farklı önemli yapısal değişiklik, eski liderlerin rekabet avantajlarını iptal etme yetkinliğine sahipken, hızlı bir tepki ile rekabetçi pozisyonu değiştirmek için yeni bir fırsat geliştirmektedir. Daha sonra, belirli bir ulustaki şirketlerin, uluslararası ihtiyaçları öngören belirli endüstrilerdeki değişimi istismar etmek (kullanmak) için neden hızlı ve agresif davrandığını açıklamaktadır.

Bir sektörde kazanan şirketler ihracat yapabilir. Bununla birlikte, fayda sağlama ve sürdürme yeteneği bir neden değil, bir etkidir. Soru, hangi ülkelerin ve hangi şirketlerin onları kazanacağını bilmek ve anlamaktır (Porter, 1990b).

Model şu gibi sorulara cevap aramaktadır: “Bazı ülkeler neden diğerlerinden daha rekabetçi veya bazı endüstriler neden bazı sektörlerde diğerlerinden daha rekabetçi olma eğilimindedir?”, “Neden bazı ülkelerde yerleşik bazı şirketler istikrarlı bir inovasyon yeteneğine sahiptir?”, “Neden firmalar, endüstriler, ülkeler vb. sürekli gelişiıyorlar, daha da karmaşık bir rekabet avantajı kaynağı arıyorlar?”, “Neden sıklıkla başarıya eşlik eden değişimin ve yeniliğin önemli olduğu engellerin üstesinden gelebilirler?” vb. Bu soruların cevapları dört ana ve iki ikincil düzeydeki faktörde gizlidir. Eksiksiz gibi görünen bir sistem olarak, bir ülkenin rekabet avantajı EM’yi oluşturan faktörlere dayanır. Bu faktörler, aşağıdaki şekil 1.1’de gösterilmiştir (Porter, 1990b).



**Şekil 1.1 Komple Elmas Model Sistemi (Porter,1990: 127)**

Şekil 1.1’den anlaşılacağı üzere “şans” ve “devlet” faktörü dış kaynaklı ya da ikincil ancak tüm faktörlere tesir eden unsurlardır. Diğer unsurlar ise birbirleri ile doğrudan ilişki halindedirler. Porter’ın modeli, elmasın her bir köşesinde birer tane olmak üzere dört ana değişkenden oluşur. Bu değişkenler “faktör koşulları”, “talep koşulları”, “ilgili ve destekleyici endüstriler” ve “firma stratejisi, yapısı ve rekabeti”dir (Curran, 2001).

## **2.1.FAKTÖR KOŞULLARI**

Vasıflı emek gücü, arazi, doğal kaynaklar, gerekli altyapı, kaliteli hammadde vb. bir sektörün rekabet gücünü etkileyebilecek üretim faktörlerinden bazılarıdır (Sağlam, 2019). Ekonomi yazını incelendiğinde, her ulusun farklı faktörlerine vurgu yapıldığı rahatlıkla gözlemlenecektir. Porter'a göre, asıl mesele hangi faktörlerin ülkelerde olduğunu tespit etmek değil, kısa sürede hangi faktörlerin çalışılabileceğini ve uygulanabileceğini ortaya çıkarmaktır. Porter’a göre, üretim faktörleri genellikle endüstrilerin rekabet gücünü



açıklamak için genel olarak tanımlanırken, faktörler bir dizi genel gruba ayrılabilir. Bu gruplar:

- İnsan kaynakları: İşçi sayısı, beceri ve maliyetler, çalışma saatleri, iş ahlakı vb. unsurları içermektedir.
- Fiziksel kaynaklar: Arazi, maden veya orman ürünlerinin bolluğu, kalitesi, düzeni ve maliyeti, su, balıkçılık alanları, hidroelektrik enerji kaynakları, iklim koşulları, coğrafi konumu ve büyüklüğüdür. Coğrafi konumdan bahsetmişken, bunun oldukça mühim olduğuna dikkat edilmelidir. Çünkü bir ülkenin ürünleri tedarik eden ülkelere göre konumunu dikkate alarak, kültürel ve ticari borsalardaki nakliye maliyetlerini etkilemektedir. Örnek olarak Londra, Amerika ve Japonya arasında yer almaktadır. Londra'nın bu iki ülke arasında yer alması ona finans dünyasında bir avantaj yaratmaktadır. Çünkü Londra'da bulunan endüstriler veya enstitüler normal bir iş günü boyunca hem Amerika'da hem de Japonya'da iş yapabilmektedir.
- Bilgi kaynakları: Bilgi kaynakları mal ve hizmetlerin bilimsel, teknik ve ticari bilgisi, üniversiteler, kamu ve özel araştırma enstitüleri, devlet istatistik araştırmaları, pazar raporları ve verileri, iş yazını ve bilimsel literatürdür.
- Altyapı: Altyapı, konut kalitesini ve bir ülkenin yaşamak ve çalışmak için cazip olmasını sağlayan kültürel kurumları içerir.
- Ulaşım kalitesi ve kullanım maliyeti: iletişim sistemi, ulaşım sistemi, dağıtım sistemi, maliyet ve posta, maliyet veya fon transferi, sağlık kuruluşları.

Tüm yukarıda bahsi geçen unsurlar EM'de yer verilen faktör koşullarını oluşturur. Bu faktörler gereklidir, ancak önemi sadece bunlara basitçe sahip olmaktan kaynaklanmaz, esas mühim olan daha üstün bir rekabet gücü elde etmek için bu faktörleri etkili ve etkili bir tarzda kullanabilmektir (Yiğit, 2008).

## 2.2.TALEP KOŞULLARI

Talep koşulları, ulusların rekabet avantajını belirleyen EM’de bir diğer faktördür. Sanayi ürün ve hizmetlerinin fiyatları ile ilgili olarak iç piyasadaki müşterilerin ihtiyaçlarına dayanan bir faktördür (Sağlam, 2019).

Bölgesel örgütlenmeler, iç piyasada bu ürüne olan talep dış talebi aştığında bir ürüne daha fazla önem vermektedir, çünkü bu ürün ihraç edildiğinde rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır.

Ülke bazında bir değerlendirme yapıldığında; aşağıdaki alanlarda uluslararası rakiplerine karşı bir rekabet avantajı elde edebilir. İç talebin tüketici ihtiyaçları hakkında doğru bilgiler verdiği ve tüketicilerin inovasyon için nereye gittiği mühim meselelerdir. İç talep, uluslararası pazar için hayati bir destektir. EM’nin, ele aldığı birçok ülkede ve rekabetçi endüstrilerde ortak noktalardan bir tanesi iç taleptir. Porter yaptığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak iç talebin üç mühim mekanizmasını gözler önüne sermiştir.

### 2.2.1. İç Talebin Bileşimi

Bir ürüne yönelik iç talep, uluslararası talepten daha büyük olduğunda, bu ürün bölgesel kuruluşlardan daha fazlasını elde eder ve bu gibi durumlarda rekabet avantajı sağlanmaktadır (Özer, 2012). Rekabet avantajı elde etmek için iç veya yerel talebin kompozisyonu üç özelliğe sahip olmalıdır:

- Talebin bölüm yapısı: Spesifik değişiklik talebinin dağıtım bölümü olarak ele alınmaktadır.
- Sofistike ve yenilikçi mal-hizmet talep eden alıcılar: Bu firmaların tüketiciye üstün kalitede ürün ve hizmetler sunması yönünde firmalara baskı yaratır. Müşteriler, standart düzenlemeler, vergilendirme ve normlar ve iklim coğrafyası gibi özel koşullar talep edebilmelidir. Pazardaki tüketici talepleri yüksekse ve bu tüketiciler yerel işletmeler için daha yüksek ürün standartları talep ediyorsa bu durum, işletmeleri kendilerini, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmeye teşvik edecek, en

nihayetinde bu durum işletmeler için rekabet avantajı yaratabilecektir.

- Alıcının öngörülen ihtiyaçları: Bu düzeyde, bir kurum, yerel alıcıların taleplerinin gelecekte küreselleşmesi muhtemel olduğunda avantajlı bir konumda olabilmektedir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008).

### ***2.2.2.İç Talebin Büyüklüğü ve Evrimi***

Eğer bir iç pazarda bir ürüne olan talep fazla ise, bu firmalar için rekabet avantajı sağlar ve şirketleri teknolojilerini geliştirmeye ve dönüştürmeye yöneltir ve üretimi artırma yönünde teşvik eder (Özer, 2012).

İç pazarın hacmi ülkenin ve endüstrilerinin rekabet avantajında kompleks ve mühim bir rol üstlenmektedir (Porter, 1990b). Pazar büyüklüğü beş özellik altında ele alınabilir:

- İç talebin büyüklüğü: Bu, bir ülkenin ne endüstrilerinin rekabet avantajı kazanmasında mühim bir faktördür.
- Bağımsız alıcı sayısı: Bağımsız alıcı sayısı fazla ise, bu, endüstrilerin veya gelişimini müspet yönde etkileyebilmektedir.
- İç talep büyüme oranı: İç talebin büyüklüğü kadar, bunun hangi hızda büyüdüğü de mühim bir husustur.
- İç pazardaki talebin erken doyumu: İç pazardaki talebin erken doyması da firmaları yenilik yapmaya ve talebi tekrar canlandırmaya itebilir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008).

### ***2.2.3. İç Talebin Uluslararasılaşması***

İç talebin uluslararası rekabetteki önemi giderek daha fazla artmıştır. Değişiklikleri takip etmekte olan pazar alanı, yerel şirketleri veya endüstrileri uluslararası hareketleri izlemeye teşvik eder.

Tarihsel süreçte değerlendirildiğinde; geçmiş yıllarda Japonya'daki yerel tüketici, nemli ve sıcak ortamlarda ve küçük evlerde yüksek enerjili havalandırma sistemleri kullanmaktaydılar. Günümüzde bu yüksek enerjili havalandırma sistemleri daha az enerji tüketen, enerji tasarruflu sistemlere dönüştürülmüştür. Bu konuda Japonya'nın havalandırma sistemlerini geliştirdiğini ve aynı zamanda kendini de geliştirdiğini söylemek mümkündür. Bugün Japonya enerji tasarruflu iklimlendirme araçlarında uluslararası piyasalarda ciddi bir rekabet avantajı sağlamış vaziyettedir. Bir diğer örnekte, ABD'nin yiyecek sektöründe mühim bir rekabet avantajı kazanması beklenmektedir (Özer, 2012).

### **2.3.İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİLERİ**

İlgili ve destekleyici endüstriler, Porter'ın EM'sinin bir diğer ayağını oluşturmaktadır. Bir ulusun herhangi bir endüstrisinin uluslararası düzeyde rekabet gücü kazanmasında, o endüstriyi destekleyen, onunla ilişkili endüstrilerin de ne denli rekabetçi olduklarının mühim bir payı vardır (Sağlam, 2019).

Bir ülkede birbiriyle ilişkili ilgili ve destekleyici endüstrilerin mevcudiyeti hedef sektör için oldukça mühim bir rol oynamaktadır (Tuna, 2006). Söz konusu bu durumu örnekle açıklamak gerekirse; 1980'lerin ortalarına kadar, yarı iletken endüstrisinin ABD'de bilgisayarlar ve diğer teknik elektronik ürünler alanında büyük bir başarıya yardımcı olduğu görülmektedir.

Porter, dünya çapında yaptığı çalışmalar sayesinde, ilgili ve destekleyici ve rekabetçi endüstrilerin varlığı ya da varlığı olmadan, tek bir müreffeh sektör elde etmenin neredeyse imkânsız olduğunu göstermektedir (Rezazadeh Mehrizi ve Pakneiat, 2008). Bir ülkede ilgili sektörlerin başarısı için sektörler arasında sağlıklı bir işbirliği şarttır (Rasiah, 2009). İnovasyon, rekabetçilik, öğrenme ve etkileşim (sinerji) üretmek için firmalar arasında yoğun bir işbirliğine gidilmelidir (Watchravesringkan vd., 2010). Öte yandan, gelişmiş bir ulusun tüm sektörlerinin uluslararası rekabette başarılı olabileceğini ummak gerçekçi değildir (Öz, 2002). İlgili ve destek endüstrilerini iki mekanizma ile belirlemektedir.

Yatay (ortak müşteriler, teknoloji, dağıtım kanalları) veya dikey (tedarikçi/alıcı) şekilde organize olan bu endüstrilerin tümüne kümelenme adı verilmektedir. Ülkelerde endüstrilerin kümelenmiş vaziyette olması uluslararası alandaki rekabet gücünün artmasına sebebiyet verebilecektir (Gökmenoğlu vd., 2012). Örneğin, 2009 yılında Tansuğ tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin ilk kümelenme çalışması olan "Sultanahmet Turizm Kümelenme Geliştirme Projesi"nin sonuçlarına dair dikkat çekici sonuçlar paylaşılmıştır. Projenin sonuçlarına göre, Sultanahmet kümelenmesinde yer alan firmaların 2000'de 85 olan bağlantı sayısının 2005'te yaklaşık %70'lik bir artışla 147'ye yükseldiği; firmaların ortalama yıllık cirolarının da 2,5 kat arttığı bulgulanmıştır (Çetin vd., 2016).

### ***2.3.1. Destek Endüstrilerindeki Rekabet Avantajı***

Destek endüstrileri, değer zincirinde bir veya daha fazla şirketi içeren endüstriler olarak tanımlanmaktadır. Destekleyici endüstrilerde, rekabet avantajı, endüstrilerin yanı sıra şirketlerin farklı şekillerde etkili rekabet gücüne sahip olmalarını sağlamaktadır. Destek endüstrileri, yeni yöntemler, yeni teknolojiler için oluşturulan fırsatlar ve bilgi aktarımı, inovasyonun birçok etkiyle destek olduğu endüstrinin rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır (Tasevska, 2006). Destek endüstrileri sayesinde bir çok unsura kolay, hızlı ve verimli erişim sağlanmaktadır (Nilsson ve Peterson, 2002). Süreç ve inovasyon açısından, yerli sanayiler ile tedarikçi firmalar arasındaki koordinasyonun sağladığı fırsatlar (olasılık) şirketler açısından oldukça önemlidir (Doğan, 2011). Pazar değişikliklerine hızlı tepki veren hızlı inovasyon için kültürel benzerlik (homoloji) ile yönetime ve personele yakınlık bilgi akışını serbest bırakmalıdır. Porter ve Stern 2001 yılında yayınladıkları çalışmalarında, coğrafi yakınlığın inovasyon sürecini iyileştirdiğini savunmuşlardır (Kuah ve Day, 2005).

Rekabet avantajı, yerel endüstriler ve tedarikçiler arasındaki karşılıklı çalışma ilişkisinden ortaya çıkan destek endüstrilerine mühim ölçüde bağlıdır (Porter, 1990b). Endüstrilerin daha kârlı, maliyeti düşük ve yenilikçi girdilere sahip olabilmesi için yerel tedarikçi endüstrilerinin de üst düzeyde rekabetçi olması gerekir. Bu durum, tedarikçileri küresel rakipleri karşısında daha da güçlendirebilecektir (Naserbakht vd., 2008).

### ***2.3.2.İlgili Endüstrilerde Rekabet Avantajı***

İlgili endüstriler, değer zincirinde faaliyetleri koordine eden ve paylaşan ve aynı zamanda tamamlayıcı ürünler üreten ve bunlarla rekabet eden endüstrilerdir (Rezazadeh vd., 2008). İlgili endüstrilerin varlığı genellikle yeni rekabetçi endüstrilerin oluşmasına neden olur ve teknolojik değişimi mümkün kılar. Öte yandan, kısa sürede ilgili endüstrilerin değişimi endüstrilerde yeni fırsatların yakalanma olasılığını arttırmaktadır. İlgili şirketler için, faaliyetlerini paylaşmak ve resmi ortaklıklarını geliştirmek mümkün olabilmektedir. Örnekle açıklamak gerekirse; İsviçre'de, konumunu güçlendirmek amacıyla Ricolo bitki bazlı şekerlemeler, İsviçreli çikolata şirketinin dağıtım kanalını kullanmayı tercih etmiştir.

Bir endüstrinin ulusal başarısı, ülkedeki ilgili endüstrilerindeki rekabetin varlığıyla da bağlantılıdır. Bu, ilgili endüstrilerin ve yerel tedarikçilerin faydalarının elmasın kısıtlayıcı faktörlerine bağlı olduğu anlamına gelmektedir (Yiğit, 2008).

## **2.4. ŞİRKET STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI**

Şirket stratejisi ve rekabet yapısı Porter'ın EM'sindeki bir diğer değişkendir. Bu faktör, endüstrideki firmaların izlediği stratejiler, rakiplerin durumu, endüstrideki rekabetin doğası vb. ile ilgilidir (Sağlam, 2019).

Şirketin stratejisi, yapısı ve rekabetinde, ana unsurlar aşağıdaki şekildedir:

- Şirketlerin stratejileri ve yapısı büyük ölçüde doğaya ve ulusal çevreye bağlıdır.
- Farklı ülkelerin faaliyet sektörleri arasında, şirketlerin her bir ülkede rekabet etme biçimlerini belirleyen sistematik olarak farklılıklar olmasıdır.
- Bir ülkede rekabetin düzeyi ve şekli, şirketlerin rekabet avantajının en kritik itici gücüdür. Ulusal rekabetin şirketleri veya endüstrileri maliyet konusunda rekabet etmeye, yenilik yapmaya ve kaliteyi artırmaya zorladığı düşünülmektedir.
- Şirketlere uluslararası rekabet avantajı sağlayan hem bir ülkenin uluslararası rekabet

gücü hem de uluslararası alanda rekabet eden o ülkenin şirketleridir. Bu sonuca göre, bir şirketin uluslararası rekabet avantajını belirleyen şeylerden bir tanesinin, firmanın ait olduğu ülkenin rekabet gücü olduğu söylenebilir. Bu durum gerçekleştiğinde şirketlerin ve endüstrilerin uluslararası olarak rekabetçi olduklarına inanılmaktadır (Smit, 2010).

## 2.5. HÜKÜMETİN ROLÜ

EM'deki ulusların rekabet avantajını belirleyen dört ana faktöre ilaveten, ulusal sistemi önemli ölçüde etkileyen iki dış değişken daha olduğu düşünülmektedir. Bu iki değişken "Hükümet" ve "Şans" faktörleridir (Nilsson ve Peterson, 2002). EM'nin işlevini yerine getirebilmesinde bu iki değişken çok mühim bir rol oynamaktadır (Tuna, 2006). Devletlerin rolü hiç şüphesiz çok önemlidir. Çünkü işletmelerin ve endüstrilerin korunması ve rekabeti için, alacakları önlemler (veya düzenlemeler) ve yeni fırsatlar ve tehditler karşısında benimseyecekleri politikalar söz konusu olduğunda, rekabetçi seviyelere katılımda çok etkilidir ve rekabeti tanımlamamalı veya belirlememelidir. Uyguladıkları destek politikaları ve önlemler ile hükümetin dört faktör üzerinde de menfi veya müspet tesirleri olabilmektedir.

Hükümet, kaynak geliştirme ve yönetimindeki rolünü oynadığında, eğitim, sanayi ve rekabet politikaları ve düzenlemeleri de rekabeti düzenlerken, rekabeti en aza indirirken katı ve adil rekabeti düzenlemeye veya dengelemeye yardımcı olabilir. Tekelleştirme, müşteri tercihlerini dolaylı olarak etkileyerek ürün standartlarını düzenlemektedir (Aktan ve Vural, 2004).

Porter, hükümetlerin ulusal rekabetçiliğe verdikleri desteğin rolünü anlatmak için bazı faaliyetlerden bahsetmiştir:

- Değiştirmek,
- Teşvik etmek,

- Ulusal yeniliği teŖvik etmek,
- Yeniliği teŖvik etmek.

Rekabet avantajı elde etmek için uluslara veya Ŗlkelere öncülük eden politikalardan bazıları Ŗunlardır:

- Ŗzel faktörler yaratmaya odaklanmak.
- Sürdürülebilir yatırıma yol ačan hedefleri iyileŖtirmek.
- Döviz piyasalarına müdahale etmemek.
- Endüstri veya Ŗirket arasındaki güçlü doğrudan işbirliğini sınırlamak veya en aza indirmek.
- Müdahale edilmiş ticareti reddetmek.
- Ulusal antitröst politikalarını güçlü bir Ŗekilde uygulamak (Porter, 1990b).

Hükümetlerin ulusal rekabet avantajı üzerinde oldukça mühim bir etkisi vardır. Kısmi bir role sahip olmasına rağmen, hükümet politikası rekabet avantajının tek kaynağı olmaya devam etmektedir. Ulusal avantajın belirleyicilerinin bulunduğu endüstrilerde veya işletmelerde hükümetin rekabeti güçlendirmek amacıyla faaliyetler bulunduğu görülmektedir. Genellikle bu faaliyetler başarıyla sonuçlanmaktadır.

Devlet, ortaya çıkan yeni koŖullar ve kriz ortamında gerekli tedbirleri alarak, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmalarına veya rekabet gücünün azalmasına yardımcı bir rol üstlenmektedir. Diğer bir deyiŖle, hükümetin birincil rolü doğrudan rekabet gücü oluşturmak değildir, rekabet gücünün temel belirleyenleri doğrutusunda firmayı ve bölgeyi desteklemektir (AyaŖ, 2003). Devletin rekabet avantajına destek olmak maksadıyla yerine getirdiği destek faaliyetleri arasında; geliŖtirilmiş standartlar ile işletmeleri performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görecek ürünleri önceden tespit edip modellemek, özelleŖtirilmiş girdi üretimine odaklanmak, bölgesel rekabeti engelleyecek doğrudan birliktelikleri (tekelleŖme) kısıtlamak vb. sayılabilir (Gürpınar ve Barca, 2007).



Porter'a göre hükümet tüm faktörleri etkileyen bir dış faktördür. Porter hükümetin rolünü, şirketleri gelirlerini yükseltmek ve daha yüksek rekabet performansına sahip olmaları için teşvik etmek ve hatta bunun için zorlamak olarak tanımlamıştır. Bir diğer ifadeyle hükümet, firmalar için bir katalizör görevini üstlenmektedir (Esen ve Uyar, 2012).

Sonuç olarak, hükümet rekabet avantajına sahip olma şansını artırabilir ve/veya hızlandırabilmektedir. Ancak kendi başına bir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip değildir (Porter, 1990b).

## 2.6. ŞANS FAKTÖRÜ

Şans faktörü, Porter tarafından geliştirilen EM'nin hükümetle birlikte bir diğer harici değişkenidir. Bu faktör daha ziyade firmaların kontrolü dışındaki gelişmeler işaret etmekle birlikte, bu faktör bağlamında ele alınabilecek gelişmeler bağlamında savaşlar, doğal afetler, pandemiler vb. ele alınabilir. Bu değişkenlerin değerlendirildiği ve rekabet ortamında göreceli pozisyonların düzeltildiği ve belirlendiği bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Köksoy, 2018). Aşağıda, şans faktörü bağlamında rekabet avantajına etki edebilecek bazı gelişmeler ele alınmaktadır (Öz, 2001, 2002; Aktan ve Vural, 2004):

- Teknolojik süreksizlikler. Örneğin mikro-elektronik, biyo-teknoloji.
- Küresel finans piyasalarında veya talep döviz kurlarında önemli değişiklikler.
- Petrol şokları gibi girdi maliyetlerinin süreksizlikleri.
- Yabancı hükümetlerin siyasi kararları.
- Savaşlar.
- Doğal afetler.

Sonuç olarak, Porter bu dört temel faktörü ve iki dış değişkeni ulusların rekabet avantajının belirleyicileri olarak tanımlamıştır. Gerçekten de "elmas", parçaların birbirini güçlendirdiği etkileşimli bir sistemdir (Porter,1990a). EM faktörlerinin her biri etkileşim

göstererek, rekabet edebilirliğin ve yeniliğin bulunduğu ve aynı zamanda geliştirildiği alanları geliştirirler. Yerel pazarda ve diğer pazarlarda hangi faktörün bulunduğunu incelemek için kamu idarecileri ve yöneticiler Porter'ın EM'sinden faydalanabilirler. Yeni bir pazarda uluslararası ticarete başlayan ya da uluslararası ticaret yapan şirketler Porter'ın EM'sini kullanabilmektedir.

### **3. ELMAS MODELİNİN FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

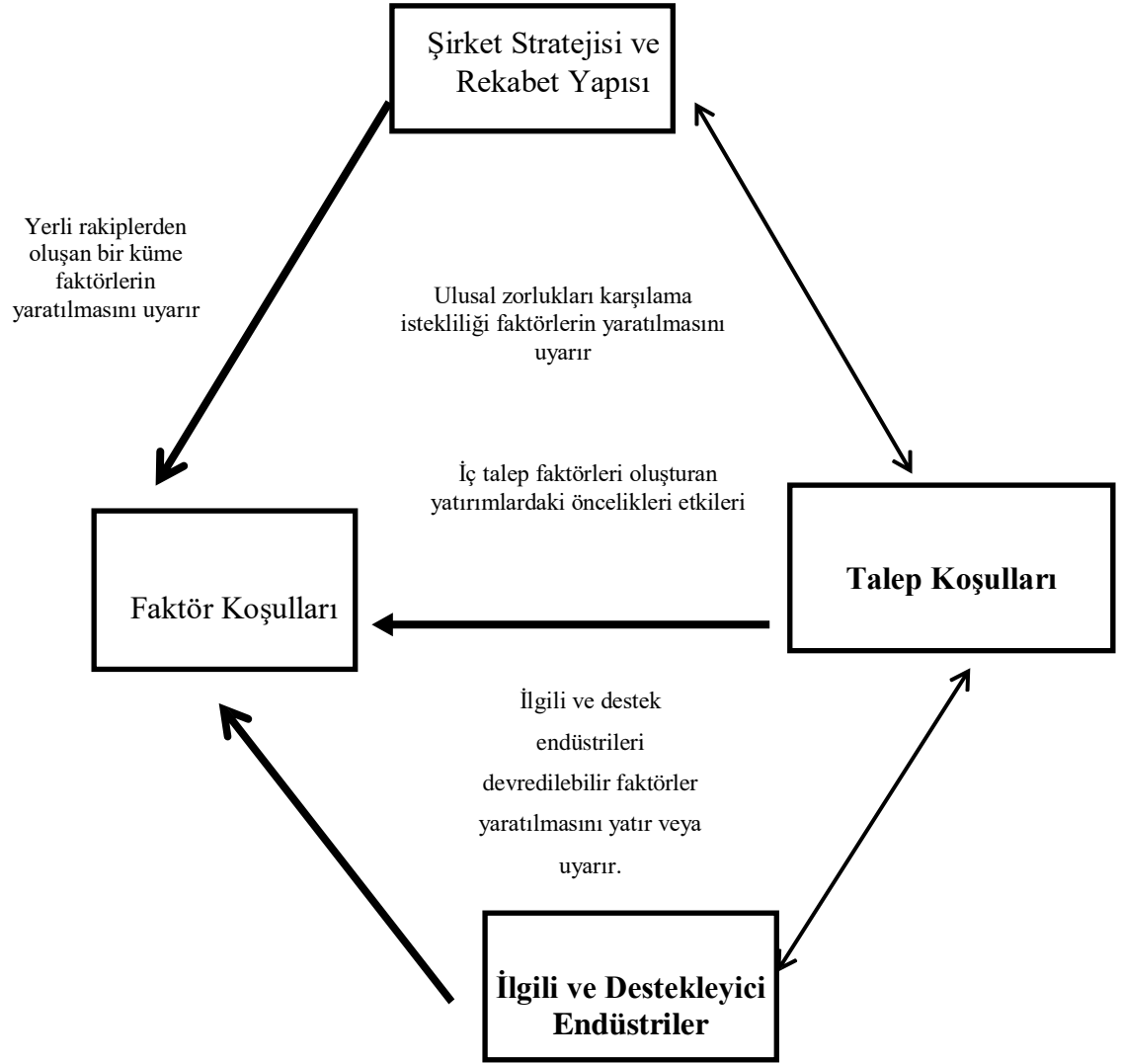
İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halindedir. Bu faaliyetler birbirleriyle ilişki içinde bulduklarından bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). EM'nin farklı kısımları karşılıklı olarak güçlendirilmiştir. Bir endüstride, zaman içinde, belirleyici unsurlar veya faktörler rekabet avantajını teşvik etme durumunda çoğalmaktadır. Böylece, etkileri her yönde çalışabilmektedir.

#### **3.1. DİĞER FAKTÖRLERİN FAKTÖR KOŞULLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Bir ülkede yaratılan faktör türleri, diğer model faktörlerden etkilenmektedir. Talep koşulları, yaratılan faktör koşullarını etkilemektedir. Bağlantılı faktör yaratırken, yüksek veya katı yerel talep sosyal ve özel yatırımları bir araya getirebilmektedir. Bireylerin ve şirketlerin dikkatini özel yatırım ihtiyacına odaklamaktadır. Daha sonra, faktör yaratan yatırımlar yapmak için hükümette fikir birliği olasılığını artırmaktadır.

İlgili ve destek endüstrileri, uzmanlaşmış ve devredilebilir faktörleri yaratmak ve modernleştirmek için kendi mekanizmaları yoluyla faktör koşullarını etkilemektedir. Bu faktörler, tüm endüstrilere fayda sağlayan insan kaynakları, bilgi, bilim merkezleri ve özel altyapıdır ve daha sonra bilgi teknolojisine bağımlı diğer endüstrilere fayda sağlamak için yayılmaktadır.

Faktör yaratma üzerindeki en güçlü etki, iş stratejisi, yapısı ve rekabet olarak da adlandırılan yurtiçi rekabettir. Kurulan yerli firmalarla yapılan büyük rekabet, yetenekli insan kaynakları, ilgili teknolojiler, özel altyapı ve spesifik pazar bilgilerinin gelişimini hızlandırmaktadır. Prestijli veya ulusal öncelikli endüstriler hızlı faktörün yaratılmasını karşılar, özellikle bireylerin, kurumların ve devlet kurumlarının dikkatini çekmektedir. Yerel rekabetin faktör koşulu üzerindeki etkisi şu durumlarda derinleşir: yerli rakip grubu coğrafi olarak daha az maliyetli müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimi artıran yeniliklerle yoğunlaşır ve bilgi akışını geliştirmektedir (Düzen, 2008). Dolayısıyla, aşağıdaki Şekil 1.2'de, diğer potansiyel unsurların faktör koşulları üzerindeki etkileri özetlenmektedir.



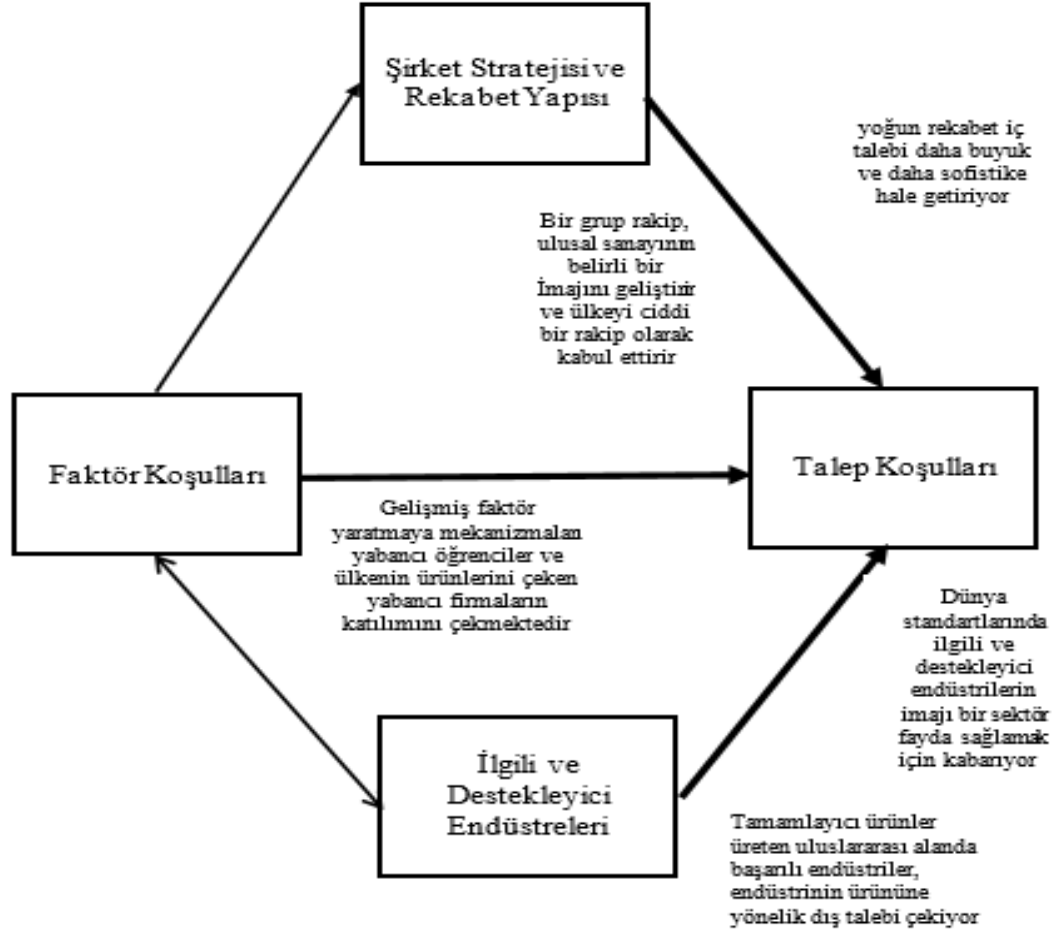
Şekil 1.2. Faktör Koşulları Üzerindeki Etkiler (Düzen, 2008: 21)

## 3.2. DİĞER FAKTÖRLERİN TALEP KOŞULLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Faktör koşulları talep koşullarını etkileyebilmektedir. Destek endüstrileri, talep koşullarına iki aşamada etki etmektedir. Bu etkilerden birincisi, ilgili ve destek endüstrilerinin imajı tüm endüstriye fayda sağlamak amacıyla gelişim göstermektedir. İkinci olarak, dünyadaki başarılı endüstriler, ürün için dış talebi teşvik eden tamamlayıcı ürünler üretmektedir.

Talep koşulları açısından, iç rekabet de en güçlü etkiye sahiptir. Bir grup rakip, ulusal sanayinin belirli bir imajını geliştirir ve aynı zamanda ülkeyi ciddi bir rakip olarak kabul ettirmektedir. Güçlü iç rekabet iç talebi modernize etme eğilimindedir. Daha sonra, güçlü yerel rakipler, yerel alıcıları eğitmeye, daha sofistike hale getirmeye ve daha fazla talep almalarına yardımcı olmaktadır. Sanayi için, iç rekabet ulusal bir imaj oluşturarak dış talebi arttırmaktadır. Böylece, yabancı alıcılar bu görüntüye ilgi duymakta ve alternatif tedarikçilerin mevcudiyeti nedeniyle algılanan riskleri azalmaktadır (Porter, 1990a).

Şekil 1.3'de, diğer etkileyen faktörlerin talep koşulları üzerindeki etkileri göstermektedir.



**Şekil 1.3. Talep Koşulları Üzerindeki Etkileri (Porter,1990b: 136)**

Porter'a düşüncesine göre talep koşulları ulusal firmalar tarafından gerçekleştirilecek yeniliklerin oranı ve özelliklerini şekillendirmekte en mühim belirleyicidir. Bu iddiaya göre rekabet avantajını sağlamada yerel talebin niteliği-kalitesi bahsi geçen o talebin niceliğinden çok daha mühimdir (Porter, 1998).

Ülke içindeki talep koşulları, bir endüstrinin uluslararası rekabet gücünü menfi ya da müspet olarak etkilemektedir. Bu etkilerden bazıları aşağıda paylaşılmaktadır (Aktan ve Vural, 2004):

- Yerel talebin kompozisyonu: Bir ürüne iç pazardaki talep, dışarıdaki pazarlardaki

talepten daha büyük olduğu durumlarda, bölgesel kuruluşlar bu ürüne daha fazla hassasiyet gösterirler. Bahsi geçen ürün ihraç edilmeye başladığında, rekabet avantajını da beraberinde getirecektir. Yurt içindeki alıcıların talebi yüksek standartların karşılanması yönünde ise, bu tür bir beklenti şirketleri zorlayabilecektir (Porter, 1998).

- İç talebin genişliği ve büyüme kalıbı: İç talebin yapısı rekabet avantajı yaratmak açısından oldukça mühim bir öncüdür. Firmanın rekabet avantajı sağlamasında, iç piyasadan/talepten gelen zorlamalar, dışarıdan gelen baskılardan çok daha önemli olabilir (Porter, 1998).
- Sofistike ve yenilikçi ürün/hizmet talep eden alıcılar: Hiç şüphesizdir ki, alıcıların beklentileri yerel firmaların niteliklerini ve hizmet kalitelerini ciddi biçimde etkileyecektir. Herhangi bir ulusal piyasada tüketicilerin talepleri yüksekse ve bahsi geçen bu tüketiciler ulusal işletmeleri ürünün karakteristikleri ve kalitesi hususunda yüksek standartlara uymaya zorluyorsa, bu durum firmalara rekabet avantajı kazandırabilir (Porter, 1998).
- Gelecekte yaygınlık kazanacak/farkedilecek ihtiyaçları şimdiden talep eden alıcılar: Eğer ulusal alıcıların beklentileri gelecekte yaygınlaşacak özellikteyse firmalar bu durumdan yine rekabet avantajı sağlayabileceklerdir (Porter, 1998).
- Yerel talebin nicelik olarak büyümesi: Daha büyük bir iç pazar rekabet avantajı doğurabilecektir. Yurtiçi talebin büyük olması ülke firmalarını büyük ölçekli faaliyetlere, teknoloji geliştirmeye, değişmeye, verimliliği artırmaya yönelik alanlara yatırım yapmaya teşvik eder (Porter, 1998).
- Yerel talebin büyüklüğü: Bu, oldukça mühim bir faktördür. Yerel talebin büyüklüğü sayesinde firmaların ölçek ekonomisini yakalamaları kolaylaşacaktır (Porter, 1998).
- Bağımsız alıcıların sayıları: Bu rakamın yüksek olması firmaların yeniliğe ve

gelişime açık olmalarına etki etmektedir (Porter, 1998).

- Yerel talebin büyümesinin oranı: Bahsi geçen talebin büyümesi için yeni teknolojileri benimsemesi bir ulusun ortaya koyduğu yatırımlardan faydalanacak kadar az indirim yapmaktadır (Porter, 1998).
- Erken doygunluk: Firmaların faaliyet gösterdiği yerel piyasaların erken doygunluğu ise firmaları yenilik yapmaya, değişmeye, güncellemeye ve yabancı pazarlara açılmaya zorlar ki, bu da sıklıkla müspet sonuçlar doğurmaktadır.
- İç talebin uluslararasılaşması: Kuvvetli ve değişimleri yakından izleyen bir piyasa, kuvvetle muhtemeldir ki, bölgesel firmaları global değişimleri yakından takip etmeye sevk eder. İç talepten kaynaklanan değişik etkiler birbirini güçlendirerek etkilediği gibi; talep koşulları ayrıca rekabet avantajının genel belirleyicileri olan unsurlar da karşılıklı etkileşim içindedir (Porter, 1998).
- Hareketli ya da çok uluslu yerel alıcılar da rekabet avantajı getirebilecek bir diğer durumdur (Porter, 1998).
- Yabancı ihtiyaçlar (Porter, 1998).

Yukarıda zikredilen şartları yerine getiren bir piyasa uluslararası arenada rekabet avantajı elde etme şansını çok mühim ölçüde arttıracaktır. Ancak, yerel alıcıların talep ve ihtiyaçlarına kaale almayan bir piyasa, ister istemez durgunluğa girecektir. En nihayetinde, yurtiçi piyasadaki tecrübe edilecek bir durgunluk, bir süre sonra firmaları dış piyasalara da yönelmeye ve global piyasalarda rekabet etmeye sevk edecektir (Bakoğlu, 2003).

### **3.3. İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİLERİNİ ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLERİN ETKİSİ**

Faktör koşulları ilgili ve destek endüstrilerini etkileyebilmektedir. Bilgi ve teknoloji, bir endüstride yaratılan adresler gibi özel faktörler ilgili ve destek endüstrilerine



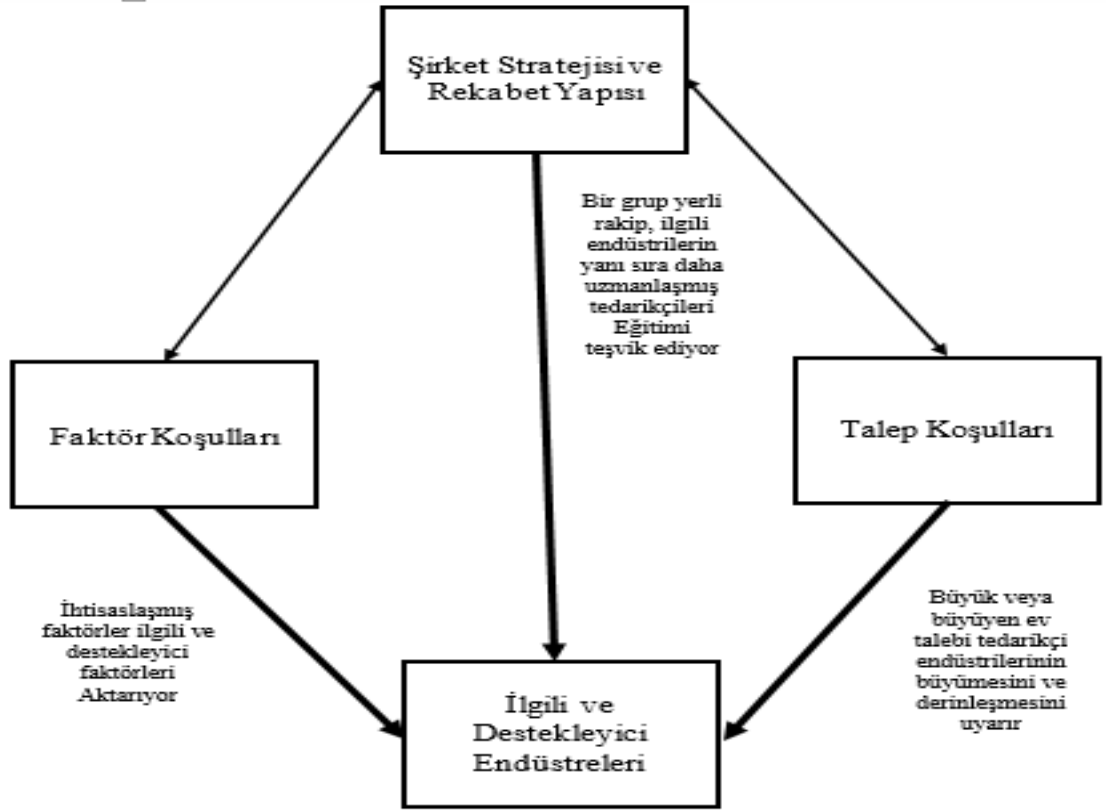
aktarılabilmektedir.

Talep koşulları olan iç talebin genişliği ve büyümesi, ilgili ve destek endüstrilerinin büyüklüğünü ve uzmanlığını etkileyebilmektedir. Güçlü veya büyüyen iç talep koşulları, karşılanmamış ihtiyaçları karşılamak, ithalatın yerini almak veya daha önce daha verimli bir şekilde gerçekleştirilen yurtiçi faaliyetleri yürütmek için ortaya çıkan sanayilerin gelişmesini uyarılmaktadır.

Yine, ilgili ve destek endüstrilerini daha da etkileyen yerli rekabettir. İşletmenin stratejileri, yapısı ve rekabeti olarak da bilinen iç rekabet, ilgili ve destek endüstrilerinin gelişimi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Rekabetçi dünya çapındaki şirketlerin güçlü kanalı, yerel yan sanayi için küresel taleptir. Başarılı yerli rakipler yan sanayiye büyümeye zorlamaktadır. Tedarikçiler de saldırgan yerli rakiplerden inovasyon ve iyileştirme baskısının geldiğini düşünüyorlarsa, kendilerini geliştireceklerdir. Güçlü yerli rakipler de girdi yoluyla tedarikçi endüstrilerinde rekabet standardını yükseltebilmektedir. Dünyanın dört bir yanındaki rekabetçi şirketler genellikle tedarikçi endüstrilerine girmekte ve bu şirketlerden spinofflar<sup>1</sup> ortaya çıkmaktadır. Güçlü yerli rakipler, sanayiye satış riskini ve alıcıların pazarlık gücünü azaltır ve tedarikçi endüstrilerine daha fazla yatırım yapılmasını teşvik ederler (Düzen, 2008). Şekil 1.4'de, diğer etkileyen faktörlerin ilgili ve destekleyici endüstrileri üzerindeki etkileri özetlenmektedir.

---

<sup>1</sup> Kurumsal şirketin içinde geliştirilmeye başlanan ve çoğunlukla ana şirketten daha niş bir konuya odaklanan yeni iş modelinin kurumdan ayrılarak farklı bir şirket olarak hayatına devam etmesidir.



**Şekil 1.4. İlgili ve Destekleyici Endüstrilerin Üzerindeki Etkileri (Porter,1990b: 139)**

Bir sektördeki uluslararası rekabet avantajının sağlanması, uluslararası rekabet avantajına sahip yan ve/veya destekleyici sanayilerin ülkede mevcudiyetine bağlıdır. Gerek üretilecek ürün/hizmet için girdilerin tedariki gerekse yeniliklerin tatbik edilmesi ve faaliyetlerin uluslararası bağlama transferinde, bağlı ve/veya destek endüstrilerinin vaziyeti önemlidir. Destek endüstrileri; etkin bir destek ağı içinde firmaya etkinlik, hız, önderlik ve maliyet avantajı sağlayabilirler. Lokal destekleyici endüstriler rekabetçi bir özellikte ise, firmalar kaliteli ve yenilikçi girdileri sağlayabilmenin konforunu sürerler. Firmalar; üretim, pazarlama, satış, dağıtım vb. faaliyetler için yerel firmalarla işbirliği yaparlar (Erkan, 2004).

Küresel anlamda başarılı bir sektör, ilgili bir başka sektörü de küresel ölçekte başarıya götürebilmektedir. Rekabetçi bir tedarikçi zinciri, sektöre ucuz ve yenilikçi girdi temin ederek rekabet avantajı yaratabilmektedir. Yatay ve dikey ilişki içerisinde bulunan

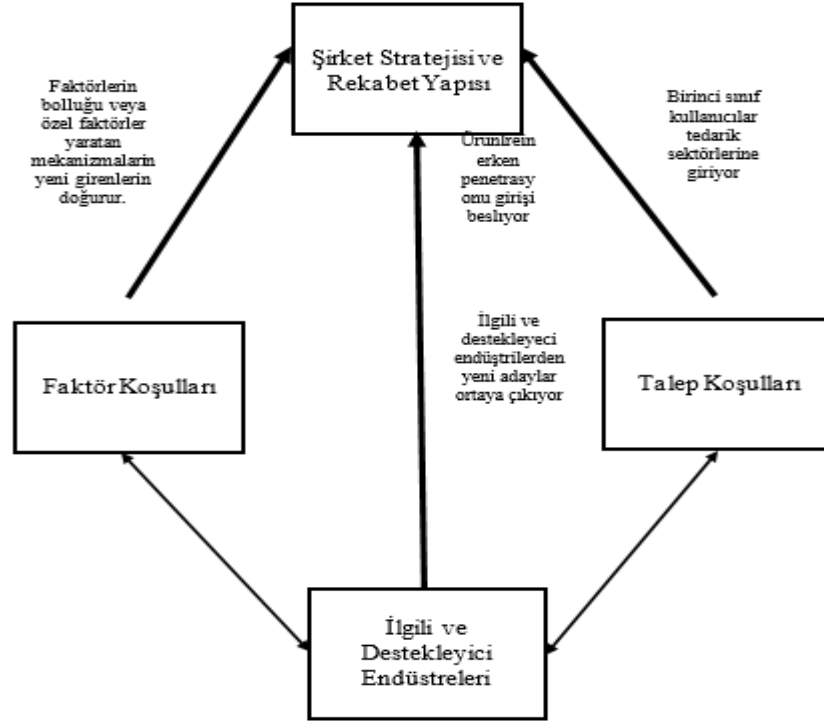
sektörlerle bilgi alış-verişinin olması yenilikçilik ve fikir paylaşımını da beraberinde getirmektedir (Bulu vd., 2006).

### **3.4.DİĞER FAKTÖRLERİN ŞİRKETİN STRATEJİ, YAPI VE REKABET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Faktör koşulları şirketin stratejisini, yapısını ve rekabetini etkilemektedir. Faktörlerin bolluğu veya özel faktörler yaratan mekanizmaların varlığı yeni girişler yaratmaktadır.

Talep koşulları, endüstride son derece sofistike olan yerli alıcıların girişini teşvik ederek iç rekabeti etkilemektedir. Diğer rakiplerin yeni girişlere verdiği yanıt, tüm yerli endüstrinin yenilik yapma ve modernize etme kapasitesindeki daha fazla artıştır. Bir ulustaki ilk ürün doygunluğu, diğer endüstrilerden girişleri ve kullanıcıların başlattığı girişleri teşvik etmektedir.

İlgili ve destek endüstrileri yerel rekabeti etkileyebilir. Alt pazarda ve ilgili endüstrilerde kurulan şirketlerin girişiyle yatırım ve yeniliğe elverişli bir ortam yaratılmaktadır. Dünyanın dört bir yanındaki rekabetçi tedarikçiler genellikle kullanıcı endüstrilerine girmektedir. Bu şirketler becerilerini ve uzmanlıklarını yeni endüstride kullanırlar ve tüm endüstrideki rekabet avantajının temellerini yeniden şekillendirebilirler (Porter, 1990b). Şekil 1.5'de, diğer etkileyen faktörlerin firmanın stratejisi, yapısı ve rekabeti üzerindeki etkileri özetlenmektedir.



**Şekil 1.5. Şirketin Strateji, Yapı ve Rekabet üzerindeki Etkileri (Düzen, 2008: 25)**

Şans faktörleri ise, çok rahatça kontrol altına alınamayan ama yine de sektörü tesiri altına alıp, firmaların rekabet ortamındaki görece pozisyonlarını değiştirebilen gelişmeler (örneğin, savaşlar, doğal afetler, vb.) olarak tanımlanmaktadır. Global rekabetin dolaylı öncülleri olan fırsatlar genellikle yenilikler; ana teknolojilerde değişiklikler (örneğin mikrobiyoloji), girdi maliyetlerinde yaşanan ani değişimler (örneğin petrol fiyatlarında olduğu gibi), finans piyasalarındaki dalgalanmalar, küresel ve yerel talepte tecrübe edilen dalgalanmalar, dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde zuhur ederler. (Aktan ve Vural, 2004).

#### **4. ELMAS MODELİNE YAPILAN ELEŞTİRİLER**

Porter'ın "Ulusların Rekabet Avantajı" adlı kitabının çok çeşitli disiplinlerden ciddi bir ilgi gördüğü tartışılmaz bir gerçektir. Porter kitabında dünyanın önde gelen on gelişmiş

ülkesini araştırdıktan sonra EM'yi ortaya atmıştır. Bu farklı ülkeler üzerinde yaptığı araştırmalardan ve kitabının yayınlanmasından sonra, diğer araştırmacılar kendisinin çalışmasını Avusturya, Finlandiya, Hollanda, İrlanda ve Meksika gibi diğer ülkeler için de replike etmişlerdir. Kimi akademisyenler "elmas"ın şeklini bozan ilginç iyileştirme önerilerinde bulunmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise modelin bir ulusun rekabet gücünü açıklayamadığına ya da onu geliştirmedığine inanmışlardır. Yazında EM'yi eleştiren çalışmaları özetleyen çalışmalar dahi mevcuttur (Düzen, 2008).

Porter'in yazına kazandırdığı EM akademik dünyada müspet ve menfi yorumlar almıştır. İşletme yönetimi alanında çalışan bilim adamlarının Porter'in EM'sine yönelttiği eleştiriler iki noktada toplanmaktadır (Gökmenoğlu vd., 2012). Porter'in EM çalışmasına yönelik bazı eleştiriler aşağıdaki başlıklar halinde sunulmuştur. Öte yandan, bilim insanları tarafından muhtelif eleştirilere maruz kalmış olsa da, EM, ulusların rekabet gücü araştırmalarını gerçekteştirenler üzerinde mühim bir etki yaratmıştır. Sektörel araştırmalar noktasında, yöneltilen tüm eleştirilere rağmen, hala yoğun olarak Porter'in modelinden faydalanılmaktadır (Koç ve Özbozkurt, 2014).

#### **4.1.HER ÜLKENİN UYGUNLUĞUNA DAYALI ELEŞTİRİ**

Bazı araştırmacılara göre Porter'in modelini her ülkeye tatbik etmek mümkün değildir. Hodgetts'e göre, dünyadaki çoğu ülke Porter tarafından incelenen ekonomik güç veya bolluğa sahip değildir, bu nedenle bu modelin modifikasyon olmadan bu ülkelere tatbik edilebilmesi son derece düşük bir olasılıktır (Hodgetts, 1993).

Diğer çalışmalarda, Narula ve Yetton da benzer bir noktaya değinerek, EM'nin üretim temelli ekonomiler için olgunlaşmaya en uygun olduğunu, ancak gelişmekte olan ülkelerin uluslararası rekabetini açıklamak için uygulanamayacağını savunmuşlardır (Yetton, 1992; Narula, 1993).

Son olarak, Clancy ise gelişmemiş ve gelişmekte olan ekonomilerdeki firmaların birbirlerini küme oluşturma konusunda destekleyemeyecekleri için bu ülkelerde EM modelinin sınırlı bir geçerliliğe sahip olduğunu ifade etmektedir (Clancy, 2001; Koç ve Özbozkurt, 2014).

## **4.2.EKONOMİK MAKRO-POLİTİKANIN ROLÜNE DAYALI ELEŞTİRİ**

Bu da, Porter'ın EM'sinin ciddi bir eleştiriye tabii tutulduğu bir diğer noktadır. Daly ve Jasinowski, Porter'ın fiyat rekabeti ruhunu hafife aldığını ve farklı ülkelerde benzer üretilmiş ürünler üretmek için göreceli fiyatları etkileyen makroekonomik politikaları küçümsediğine inanmışlar (Jasinowski 1990; Daly 1993).

Dunning'e göre ise, Porter dünyanın ekonomik yapısını şekillendiren güçlere odaklanmamış olup, küreselleşmenin çok önemli bir boyutunu oluşturan doğrudan yabancı yatırımlarını ve çokuluslu şirketleri gözden kaçırmış görünmektedir (Koç ve Özbozkurt, 2014).

## **4.3.ÖZGÜNLÜĞE DAYALI ELEŞTİRİ**

Porter'ın çalışmasıyla ilgili olarak sıklıkla dile getirilen bir başka eleştiri de modelin yeterince özgün olmadığıdır.

Örneğin Thurow'a göre, Porter'ın EM'sinde gerçekten yazına bir katkı bulunmamaktadır. Ardından Thurow şunu da eklemiştir: "Hepimiz biliyoruz ki daha az tüketmeli ve eğitim, altyapı, araştırma ve geliştirme ile fabrika ve ekipmanlara daha fazla yatırım yapmalıyız" (1990: 7).

Benzer biçimde Magaziner (1990) de Porter'ın öne sürdüğü noktaların işletme stratejistleri için sıra dışı olmadığını, dolayısıyla Porter'ın EM'sinin stratejistlerin zaten hali hazırda bildiklerine dayandığını iddia etmektedir.

#### 4.4.METODOLOJİYE DAYALI ELEŞTİRİ

Porter'ın kullandığı metodoloji de birçok eleştiriye konu olmuştur. Örneğin Bellak ve Weiss (1993)'e göre, vaka çalışması materyalinin sınırlı genelleştirilmesi, vaka çalışması yönteminin kullanılmasından kaynaklanan öznel bileşen, ülkeleri birbirleriyle karşılaştırmayı neredeyse imkânsız hale getirmektedir. İstatistiksel anlamda, vaka çalışmalarından elde edilen kanıtların genelleştirilmesinden bahsetmek de neredeyse imkânsızdır.

Benzer biçimde Greenaway (1993) için, Porter'ın rekabetçi endüstrilerin analizi için kullandığı çalışma yönteminin genel problemleri; vaka çalışması yaklaşımı daha resmi yöntemlerden kaçan penetrasyonları verebilmektedir. Bununla birlikte, yaklaşımın büyük zayıflığı, üretilen iç görülerin çoğunun kaçınılmaz biçimde fazlaca öznel olmasıdır.

Dunning (1993) ise, dünyanın muhtelif yerlerinde küreselleşme ve entegrasyonun önemini vurgulamaktadır. Dunning, örneğin, AB ile ilgili olarak, topluluğun gerçek rekabet avantajını yakalayabilmesinin ulus düzeyinde üretilen elmasların ulus üstü elmaslarla değiştirilebilmesine bağlı olduğunu iddia etmektedir.

Öte yandan bu eleştirilere karşı modeli savunanlar da oldukça kalabalık bir grubu oluşturmaktadırlar. Örneğin Grant (1991)'e göre önceki kuramlar talep koşullarını daha dar bir açıdan ele alırken, Porter'ın EM'si uluslararası rekabetçi performansı etkileyen unsurlara daha geniş bir perspektiften bakmaktadır. Bu unsurlar bölgesel talebin büyüme hızı, yerel tüketicilerin üreticileri daha kaliteli, yeni ürün ve hizmetleri ortaya koymaya sevk edecek bilinçli istekliliği ve iç pazarın erken doyumluğu gibi koşullardır (Grant, 1991; Gökmenoğlu vd., 2012).

Sonuç olarak incelendiğinde, yapılan bu eleştirilerin ne ölçüde doğru ne ölçüde de yanlış olduğu tartışmaya açık bir husustur. Yapılan araştırma çalışmalarından görüldüğü üzere modeli, özellikle küçük ve/veya gelişmekte olan ülkelere ve ayrıca ekonomileri zayıf olan ülkelere tatbik etmek, eleştirilerin ne derece gerçeği yansıttığını öğrenmenin bir yolu olacaktır. Bu bağlamda modeli uygulayarak ulusların rekabet gücüne dayalı olarak daha iyi bir fikir edinilebilmesi mümkün görünmektedir. Çerçevenin sadece büyük gelişmiş

lkeler için uygun olup olmadığını veya diğer gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkeler için de geçerli olup olmadığını görebilmek amacıyla, bu tezde Gine Cumhuriyeti madencilik sektörü vaka olarak ele alınmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, BAĞLAMI VE BULGULARI

#### 1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın gayesi, Gine Cumhuriyeti madencilik sektörü özelinde, rekabet avantajına sahip olduğu düşünülen bir endüstrinin Porter'ın EM'sinde iddia edilen özellikleri taşıyıp taşımadığını görmektir. Çalışmanın bir diğer amacı da, bu endüstrinin EM'de vurgulanmayan bazı değişkenlerden de destek alıp almadığını idrak etmektir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Bu çalışmanın verisi iki yöntemle toplanmaktadır. Birinci ve ana yöntem doküman incelemesidir. Gine Cumhuriyeti madencilik sektörü hakkında toplanan doküman incelenmiş ve yorumlanmıştır. İkinci veri toplama yöntemi ise birebir/yarı-yapılandırılmış görüşmedir. Bu maksatla, mevcut EM yazınından (örneğin Öz, 2001, 2002) yola çıkılarak bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun Porter'ın EM'sini kapsayacak sorular içermesine özen gösterilmiştir. Formdaki sorular; katılımcılara ve çalıştıkları kurumlara ilişkin genel enformasyonu sağlamaya yönelik demografik soruları, EM'nin ruhunu yansıtan ve kendi içerisinde alt sorular içeren 8 adet açık uçlu soruyu içermektedir. Görüşme formu yazına istinaden hazırlandığı için aracın "içerik geçerlilik"ine sahip olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde, farklı veri kaynaklarından (dokümanlar, videolar ve yarı-

yapılandırılmış görüşmeler) veri toplama işleminin de araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırdığı umulmaktadır. Hazırlanan görüşme formu tezin sahibi tarafından Gine Cumhuriyeti'nin resmi dili olan Fransızca'ya çevrilmiş ve kullanıma hazır hale getirilmiştir. Hazırlanan görüşme formu üniversitesinin etik kuruluna sunulmuş ve kurulun izni alınmıştır. Görüşme formunu EK A'da, etik kurul iznini ise EK C'de bulmak mümkündür.

Görüşmelere katılacak olanların seçiminde, nitel araştırmanın ruhu ile uyumlu olarak "tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi" tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu noktada, katılımcıların Gine Cumhuriyeti madencilik sektörü hakkında derin bilgiye sahip kişiler arasından seçilmesine gayret edilmiştir. Görüşmeler tez sahibi araştırma sürecinde Türkiye'de yer aldığından internet ortamında gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, bilhassa yarı-yapılandırılmış görüşme yazınında, araştırmanın güvenilirliğini arttırmak adına, görüşmelerin mümkün mertebe birden fazla araştırmacı tarafından yürütülmesi tavsiye edilmektedir. Öte yandan görüşmeler, bu çalışmada sadece tezin sahibi tarafından yürütülmüştür. Bu bağlamda görüşmelerin, nitel araştırma yazınındaki ifadesiyle birebir/yarı-yapılandırılmış görüşme tarzında gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Yarı-yapılandırılmış görüşmeler çerçevesinde, Gine madencilik sektörü hakkında zengin malumat sahibi olduğu düşünülen 3 kişi ile internet üzerinden görüşme gerçekleştirildi. Toplam görüşme süresi 153 dakikadır. En uzun görüşme 67, en kısa olan ise 35 dakika sürmüştür. Katılımcıların üçü de erkek olup ve yaşları 29 ile 60 arasında değişmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler kayıt altına alınmış, tezin sahibi tarafından dinlenerek, sonra da transkribe edilmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelere ilaveten, Gine madencilik sektörü hakkındaki yazılı dokümanlar ve videolar incelenmiş ve analiz edilmiştir. Gine madencilik sektörüne ilişkin incelenen dokümanlar toplam 162 sayfa uzunluğunda idi. Veri kaynaklarının video ayağında ise, videoların en kısası 2.18 dakika, en uzununu ise 16.42 dakikadır. Nihai olarak, toplam süreleri yaklaşık 47 dakika olan, 6 adet video incelenmiş ve listesini EK B'de bulmak mümkündür.

Araştırmanın analiz kısmında, ilk önce yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler transkribe edilmiştir. Metinler, videolar ve birebir/yarı-yapılandırılmış

görüşme metinlerine tematik analiz uygulanmasına karar verilmiştir. Bu yöntemde, yazında var olan kategorilerin (bu çalışmada Porter'ın EM'si), elde edilen verilerle (dokümanlar, videolar ve birebir/yarı yapılandırılmış görüşmeler) örtüşüp örtüşmediği, iki taraf arasında farklılıklar varsa, bu farklılıkların ne yönde olduğu incelenmektedir. Bu doğrultuda; dokümanlardan, videolardan ve yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler metin tarzında ve EM ile kıyaslanarak (Öz, 2001, 2002) okuyucularla paylaşılmıştır.

### **3. BAĞLAM: GİNE CUMHURİYETİ VE MADEN ENDÜSTRİSİ**

#### **3.1. GİNE CUMHURİYETİ'NE GENEL BİR BAKIŞ**

Gine oldukça köklü bir coğrafyadır. Avcı ve toplayıcı insan topluluklarının bölgede 30.000 sene önce dahi olduğu bilinmektedir. Benzer biçimde bundan yaklaşık 3000 sene önce bu coğrafyada tarımla uğraşıldığı tespit edilmiştir. 15.yy ile 19 yy.'ın ortalarına kadar geçen süreçte bölgede Portekiz etkisi hissedilmektedir. Arada yaşanan ve İngilizlerin ve Amerikalı'ların etkilerinin hissedildiği dönemler sonrasında, 1881 yılında Fouta Djallon ülkesini Fransa koruması altına sokmuştur. Ülke Fransız Gine'si olarak, Fransa Batı Afrika Federasyonu'nun bir parçası olmuştur. I. Dünya Savaşı esnasında Liberya ve Birleşik Krallık ile yapılan anlaşmalarla, büyük ölçüde bugünkü sınırlara ulaşılmıştır (O'Toole, 2020).

Gine Cumhuriyeti, Afrika'nın batı bölümünde yer alan 1958 yılında bağımsızlığını ilan etmiş bir ülkedir. Başkenti Konakri'dir. Nüfusu 2019 yılı rakamlarına göre yaklaşık 12 milyon civarındadır. Gine Cumhuriyeti; "Aşağı Gine (Basse Guinée)", "Orta Gine (Moyenne Guinée)", "Yukarı Gine (Haute Guinée)" ve "Orman Gine (Guinée Forestière)" olmak üzere dört coğrafi bölgeden oluşmaktadır ve yüzölçümü 245.857 km<sup>2</sup>'dir (Islamic Development Bank, t.b.). Ülkenin resmi dili Fransızca'dır. Ülkede ekseriyetle tropikal iklim hâkimdir. Hava genellikle sıcak ve nemlidir; Haziran-Kasım aylarında yoğun yağmur yağışı görülürken, Aralık-Mayıs ayları kurak geçer. Ülkenin yönetim biçimi demokrasidir. 2 Ekim

ülkenin milli bağımsızlık günüdür.

Gine, laik bir ülke olup, ülkenin çoğunluğu (bazı kaynaklara göre yaklaşık %85'i, bazılarına göre ise %89'u) Müslümandır. Ülkede ayrıca Hristiyan inancına mensup (%8 civarında), animist ya da yerel dine inanan bir kesim de bulunmaktadır. Öte yandan ülkede; Fula, Mandinka, Kpelle, Kisi, Toma ve Susu ülkedeki etnik gruplardan sadece bir kaçıdır (Islamic Development Bank, t.b.).

Gine Bayrağı şekil 2.1'de görsel olarak verilmiştir. Bayrakta yer alan renklerin her biri farklı bir anlam taşımaktadır. Kırmızı rengi, ülkede verilen şehitlerin kanını, sarı rengi yeraltı kaynaklarını ve yeşil rengi ise doğal kaynakları sembolize etmektedir.



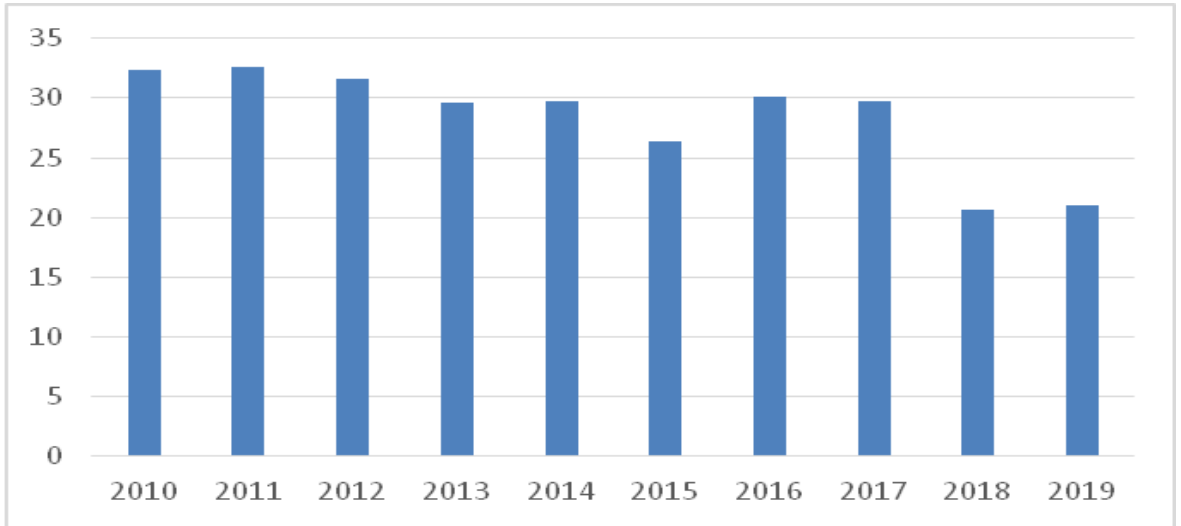
**Şekil 2.1. Gine Bayrağı**

Ülkenin başlıca doğal kaynakları; boksit, demir yatakları, elmas, altın, uranyum, hidro enerjidir. Ülkede balıkçılık yapılabilirken, tarımsal üretim de mümkündür. Başlıca tarım ürünleri; pirinç, kahve, fıstık, palmye tohumu, manyok, muz ve tatlı patatestir. Ülkedeki mevcut işgücünün %76'sının tarım faaliyetlerinde istihdam edildiği bilinmektedir. Ayrıca tarım sektörü ülke GSMH'sinin de %20'sini oluşturmaktadır (Islamic Development

Bank, t.b.). Aynı zamanda ülkede hayvancılık (sığır, koyun, keçi vb.) da yapılmaktadır.

Ülkenin uluslararası piyasalara ihracatını yaptığı ürünler ise; boksit, alüminyum, altın, elmas, kahve ve balıktır. Bu kapsamda, Gine ticareti için önemli olan yollar ve şehirler vardır. Conakry-Kindia-Mamon yolu üzerinden ticaret sağlanmaktadır. Diğer bir yol bölgesi ise Fouta Djalon Bölgesi, Dubreka Boffa ve Böke üzerinden geçmektedir. Orman Bölgesi ise Gine'nin kahve üretimini gerçekleştirir. Üç ayrı şehirde (Boké, Mamou ve Forécariah) ise muz ve ananas üretilir. Genel olarak Gine'nin ihracatı bu şehirlerden ve bölgelerden gerçekleşir (Cournanel, 2012).

Şekil 3.1'den açıkça görüldüğü üzere ülkenin sanayisi yıldan yıla gelişim gösterirken, 2017 yılında yaşanan Ebola salgını, söz konusu bu gelişimin gerilemesine neden olmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi, yaşanan salgından dolayı yatırımcılar çekimser davranmıştır. Bu durum ekonomide ciddi bir gerileme yaşanmasına neden olmuştur.



**Şekil 3.1. Sanayi (GSYİ) 2010-2019**

Kaynak: World Data Bank, 2020

Gine Cumhuriyeti'nde devletin 2016 yılında yürüttüğü bir çalışmada, özel sektördeki işletmelerin yaklaşık %92'sinin beşten az kişi çalıştıran ve geliri yıllık 7000\$'ın

altında olan, informel mikro işletmeler olduğu tahmin edilmektedir. Resmi ulusal firmalar ise oldukça küçük bir grup iş dünyası elitinin elinde toplanmış gibi görünmektedir (The World Bank, 2020).

### **3.2. GİNE MADEN ENDÜSTRİSİNE GENEL BİR BAKIŞ**

Madencilikğin ülke ekonomisinde kaldıraç görevi üstlendiğini söylemek mümkündür. Tıpkı tarım ve enerji kaynaklarında olduğu gibi madencilik öncelikli bir büyüme sektörüdür. Bu bağlamda Gine madencilik sektörü, dünyanın en önemlilerinden biri olarak bilinen mineral kaynaklara dayanmaktadır. Bu kaynaklar; boksit, demir cevheri, altın, elmas, uranyum, grafit, bakır ve petrol şeklinde sıralanabilecektir.

Zengin maden kaynaklarına sahip Gine, madencilik sektöründe bir ekonomik lider olabilecek durumdadır. Gine, dünyanın boksit rezervlerinin (alüminyum cevheri) yarısından fazlasını karşılamaktadır (25 milyar metrik ton). Boksit, Gine'deki en etkin madencilik sektörü olarak mevcut ihracatının yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Gine dört milyar tonun üzerinde yüksek kalitede demir cevheri, elmas ve altın rezervleri, belirsiz miktarda uranyum ve potansiyel offshore petrol kaynaklarına sahiptir (Şahin, 2018).

Ülkede madencilik meslek olarak bir hayli önemli bir yere sahiptir. Buna rağmen günümüzde ülkenin maden kaynakları verimli bir şekilde kullanılmamıştır. Ülke sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanarak gelirini arttırmak amacıyla 2013 yılında yeni madencilik politikası uygulamaya başlamıştır.

Bu politikanın basamakları;

1. Jeolojik araştırmaları yoğunlaştırmak,
2. Yerinde işlemeyi teşvik etmek,
3. Hastalıklı yarı halka açık maden şirketlerini yeniden yapılandırmak ve konsolide etmek,
4. Özel yatırımları teşvik etmek,

5. Sektörün yasal, mali ve kurumsal ortamının reformunu takip etmek.

Gine Cumhuriyeti'nde madencilik ile ilgili hiçbir hammadde ürün ithal edilmemektedir. Ülke madencilik ürünlerini ihraç eden, dünyada yeri sayılı ülkeler arasında yer almaktadır. Ülke madencilik hammadde ürünlerini ihraç ederek, işlendikten sonra geri ithal etmektedir. 2020 yılı için üretilen ve ihraç edilen bazı madencilik verileri aşağıda verilmiştir:

**Tablo 1. Ocak'tan Aralık 2020'ye Kadar Madencilik Sektöründen Bazı Önemli Rakamlar**

Boksit Üretimi: 87766199 Ton	Boksit İhracatı: 82,558,146 Ton
Alümina Üretimi: 453.353 Ton	Alümina İhracatı: 438.700 Ton
Demir Üretimi: 644.245 Ton	Demir İhracatı: 484.387 Ton
Altın Sanayii Üretimi:433.961 Ons	Altın Sanayii İhracatı :(SAG ve SMD):428,738 Ons
	Zanaat Altın İhracatı:2,522,622 Ons
	Elmas İhracatı:136,071,73 Karat

## 4. BULGULAR

### 4.1. FAKTÖR KOŞULLARI

Hatırlanabileceği gibi, EM’de faktör koşulları ile kastedilen üretim faktörleri ve ilişkili hususlardır. Örneğin hammadde ve insan kaynaklarına yeterli miktarda ve düşük maliyetlerle ulaşabilme, endüstride alanda uzmanlaşmış yetkin insan kaynaklarının olması, benzer biçimde endüstrideki çalışanların gelişimine katkıda bulunacak eğitim kurumlarının (üniversitelerin ve araştırma enstitülerinin) varlığı, firmaların ihtiyaç duydukları miktarda sermayeye ve de düşük maliyetlerle ulaşabilme imkânları, firmaların işleri ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları veri, enformasyona, bilgiye ve altyapıya rahatlıkla ulaşabilmeleri vb. bir endüstriye rekabet avantajı kazandıracak faktör koşullarından sadece bazılarıdır. Porter bu faktörleri basit/genel (örneğin düşük emek ve hammadde maliyetleri) ve ileri/spesifik (endüstriye özel araştırma ve eğitim kurumları, altyapı vb.) olarak ikiye ayırmaktadır. Basit/genel faktörlerin varlığı bir endüstriye belli bir dönem rekabet avantajı kazandırsa da, sürdürülebilir rekabet avantajını kazandıracak olanlar ileri/spesifik faktörler grubudur.

Gine Cumhuriyeti genel olarak insan faktörü açısından değerlendirildiğinde mevcut durumun sıkıntılı olduğu görülmektedir. Ülkede eğitim seviyesi ve profesyonelleşme düzeyi oldukça düşük seviyededir. Nitekim 2014 yılında yapılan bir araştırma, yetişkinler arasında okuma-yazma oranının %32 olduğunu göstermektedir ki, bu oran tüm dünyada en düşük oran olarak bilinmektedir. Bu insan profili verimliliği de menfi yönde etkileyen bir unsurdur (The Worldbank, 2020). Benzer biçimde, “İnsani Gelişim İndeksi (Human Devoplopment Index)”nde Gine Cumhuriyeti 188 ülke arasında kendisine ancak 182. sırada yer bulabilmiş durumdadır (IMF, 2017). Endüstri işgücü açısından değerlendirildiğinde, Gine Cumhuriyeti’nde mevcut işgücünün yaklaşık %76’sının tarım sektöründe istihdam edildiği bilinmektedir. Bu bulgu, diğer sektörlerin ancak sınırlı seviyede işgücüne ulaşabildiği anlamına gelmektedir. Öte yandan, görüşmelerden elde edilen bulgular neticesinde, maden endüstrisi işgücü profilinde iki grubun bulunduğu anlaşılmaktadır: Birinci grup, ortalama yaş seviyesi daha büyük olan ve daha az kalifiye çalışanları



kapsamaktadır. İkinci grupta ise ülkenin sınırlı sayıdaki eğitim kuruluşundan yenice mezun olmuş, daha genç ve nitelikli çalışanlar yer almaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda,

*Gine’de maden sektöründe çalışan işçilerin genel olarak niteliği düşüktür. Her ne kadar sektöre madencilik alanındaki üniversitelerden ve teknik yüksekokullardan mezun olup gelen işgören adayları varsa da, bunlar iş bulmak için yoğun çaba harcamaktadırlar... Çünkü şirketler eski, yaşlı çalışanları yeni mezunlara tercih etmektedirler. Bu sayede yüksek işgören maliyetlerinden kurtulmayı hedeflemektedirler.*

ifadesini kullanmaktadır. Öte yandan, nitelikli işgücünü çalıştırmayı ve bu çalışanlara talep ettikleri ücreti ödemeyi göze almış bazı şirketler ise, bu nitelikli Gine’li çalışanlara ulaşamadıkları için zaman zaman yabancı çalışanları istihdam etmeyi tercih edebilmektedirler (The Worldbank, 2020).

Bir endüstrinin uluslararası piyasalarda rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olacak bir faktör endüstriye has özel araştırma ve eğitim kurumlarının varlığıdır (Öz, 2001 ve 2002). Ülkenin yükseköğretim sistemi büyük ölçüde Fransız sistemini modellemiştir. Ülkenin en büyük ve köklü üniversitesi Conakry’deki “l’Université Gamal Abdel Nasser”dir. 1963’te araştırma enstitüsü statüsü ile kurulan ancak 1987’de üniversiteye dönüştürülen Kankan Üniversitesi ise ülkenin ikinci büyük üniversitesidir. Gine Cumhuriyeti’nde ayrıca Nongo Üniversitesi, Kofi Annan Üniversitesi gibi üniversiteler bulunmaktadır. Ülkede ayrıca “Tarım Bilimleri, Ormanlık ve Veterinerlik Enstitüsü”, “Pasteur Enstitüsü” vb. araştırma enstitüleri vardır. Bilindiği gibi dünyada üniversiteleri performans, itibar vb. kıstaslara göre sıralayan bazı sıralamalar (örneğin “Times Higher Education World University Rankings”, “QS World University Rankings”) mevcuttur. Her ne kadar bunlar hakkında bazı şüpheler mevcutsa da (Brankovic, 2021), hala üniversitelere ilişkin bir yorum yapılacağı zaman bu sıralamalar önemini korumaktadır. Bu sıralamalar incelendiğinde, Gine üniversitelerinin performanslarının çok da iyi olmadığı görülmektedir. Örneğin dünya üniversite sıralamalarında Gine’nin en başarılı gibi görünen üniversitesi Gamal Abdel Nasser Üniversitesi bir sıralamada kendisine ancak 7200. sırada

yer bulabilmiştir (Webometrics, 2021). Öte yandan hem dokümanlarda görülebildiği gibi hem de katılımcıların dile getirdikleri gibi madencilik sahasında uzmanlaşmış sadece bir tek üniversite vardır: Boko Madencilik ve Jeoloji Üniversitesi. Bu doğrultuda, sektöre kaliteli ve alanda uzmanlaşmış personel yetiştirecek uzmanlaşmış eğitim kurumları ve enstitülerin sayısı sınırlıdır. Bu durum endüstrinin beşeri sermaye üzerinden rakiplerine uluslararası piyasalarda rekabet avantajı kazanma ihtimalini zayıflatmaktadır.

Yukarıda, hemen bu başlığın ilk paragrafında da vurgulandığı gibi bir diğer mühim faktör değişkeni ise sermayedir. Bu noktada doküman incelemeleri ve birebir/yarı-yapılandırılmış görüşme metinlerinin analizi, Gine Cumhuriyeti'nde özel sektördeki firmaların sermayeye ulaşmalarının sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin özel sektör işletmelerine verilen krediler 2010 yılından 2017'ye %2.5'luk bir artışla GSMH'nin %10'una kadar yükselmiş ise de hala emsal ülkelerle kıyaslandığında oldukça düşük seviyede seyretmektedir. Kredi olarak borçlanıldığında ise bu ancak yüksek faiz oranlarıyla gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin; Gine Cumhuriyeti'nde faiz oranları %22 iken; bu oran Liberya ve Sierra Leone'de sırasıyla %14 ve %16'dır (The Worldbank, 2020). Maden sektörüne gelindiğinde ise, devlet bu sektördeki işletmeleri desteklemek yerine, bir gelir kapısı gibi görüyor ve planladığı alt yapı yatırımlarının finansmanını bu sektörden sağlamayı hesaplıyor gibidir (World Trade Organization, t.b.). Nitekim bir katılımcı, endüstrideki firmaların sermaye desteklerini sıralarken bağışçılar ve iş geliştirme ortaklarını öne çıkarmış, ancak devlet desteklerinden hemen hemen hiç bahsetmemiştir.

Endüstrilere uluslararası piyasalarda rekabet avantajı kazandırabilecek bir diğer faktör de altyapıdır. Altyapı ile ulaşım altyapısı, ancak bilhassa enformasyon ve iletişim teknolojilerinin mevcudiyeti ve kullanım düzeyi vb. anlaşılmaktadır. Bu faktör açısından da Gine Cumhuriyeti ve özelden madencilik sektörü için işler şimdilik pek istenildiği gibi gitmiyor hissi yaratmaktadır. Örneğin Gine sıralamaya dâhil edilen 138 ülke arasında ulaşım hizmetlerinde 131. sırada, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin mevcudiyeti ve kullanımı hususunda ise 136. sırada yer almaktadır. Benzer biçimde ülke mobil telefon ve internet aboneliğinde ise sırasıyla 134. ve 135. sırada yer almaktadır (Hanouz vd., 2014). Bu bağlamda, şu haliyle, Gine Cumhuriyeti madencilik sektörünün altyapı faktörü

üzerinden rekabet avantajı kazanması kısa vadede mümkün görünmektedir.

Tüm bu tartışmalardan da görüldüğü gibi, Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi ağırlıklı olarak rekabet avantajını düşük emek maliyetlerinden ve zengin hammadde kaynaklarından sağlamaktadır. Öte yandan bunlar, yukarıda da ifade edildiği gibi daha ziyade basit/genel faktörler kategorisindedir ve Gine Cumhuriyeti açısından kolayca taklit edilebilme tehlikesi yaratmaktadır.

## **4.2. TALEP KOŞULLARI**

Daha öncede belirtildiği gibi talep koşulları, EM'nin ulusların rekabet avantajını belirleyen ikinci faktördür. EM'de talep koşulları ile kastedilen ürün ve hizmetlerin fiyatları ile ilgili olarak iç piyasadaki müşterilerin ihtiyaçlarına dayanan faktörler ve ilişkili hususlardır.

### ***4.2.1. İç Talebin Bileşimi***

Porter'a göre rekabet avantajlarını ülkeler değil, ülke içinde faaliyet gösteren işletmeler ve müşteriler yaratmaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008). Bu bağlamda değerlendirildiğinde Gine'de maden ürünlerinin yalnızca son/nihai hali kullanılırken, madenden çıkarılan ilk halini işleyecek yeterli sanayi ve teknoloji bulunmamaktadır. Bu nedenle ülkede madenden çıkarılan ürünler yurtdışına ihraç edilerek, işlendikten sonra geri ihraç (hariçte işleme) edilmektedir. Örneğin yapılan görüşmeler neticesinde; yeterli teknoloji olmadığından boksit ham maddesinin yurtdışına gönderilerek, işlendikten sonra geri ithal edilen bir ürün olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu bu durumdan dolayı ülkede boksit hammaddesine olan iç talep düşük görünmektedir. Ülke boksit kaynakları sıralamasında, dünya rezervlerinin yaklaşık %20'lik kısmına sahip olarak, ilk sırada yer almaktadır (The Worldbank, 2020).

Yine görüşmelerden anlaşıldığı üzere, tıpkı boksit gibi, diğer madenlerde de benzer bir durum yaşanmaktadır. Örneğin demirin elde edilmesi için yüksek enerji kaynağı

gerekmektedir. Bu nedenle boksit bu enerjiye sahip ülkelere gönderilerek, işlendikten sonra geri getirilmektedir. Altın ve elmas için de benzer durum söz konusu iken, bu iki madenin ülke içinde işlenebilmesi için araştırma-geliştirme çalışmaları yürütülmektedir. Özetle açıklamak gerekirse yeterli kapasite olmadığından, çıkarılan hammaddeler başka ülkelere işlenmek üzere gönderilmekte, işlendikten sonra ülkeye geri getirilmektedir. Bu durum hammadde olarak maden ürünlerinin iç talebinin düşük olarak görünmesine neden olmaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda “*madencilik ürünlerinin dönüşümü büyük endüstrilerde gerçekleşir ve bu endüstriler yabancı ülkelerde bulunmaktadır. Dolayısıyla, güçlü dış ve zayıf iç talebe sahip bir maden kaynakları ihracatı söz konusudur.*” ifadesini kullanmaktadır.

Tüm bu tartışmalardan da görüldüğü gibi, Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi yeterli üretim endüstrisine sahip olmadığından dolayı, yalnızca maden ürünleri hammaddesinden rekabet avantajına sahiptir. Ülkede maden ürünlerini işleyecek endüstri olmadığı için ülkenin bu noktada rekabet avantajı söz konusu değildir. Öte yandan ülkenin madencilik hammadde ürünleri yüksek kaliteye sahip olduğundan dolayı ileri/spesifik faktörler kategorisinde yüksek rekabet avantajına sahiptir.

#### ***4.2.2. İç Talebin Büyüklüğü ve Evrimi***

Daha önceden de belirtildiği gibi Gine Cumhuriyeti’nde madenlerden elde edilen ürünlerin (hammadde) çoğunluğu yurtdışına ihraç edilmektedir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılar bu durumu açıklayan iki önemli nedenin bulunduğunu vurgulamaktadırlar.

Bu nedenlerden birincisi, söz konusu madeni ürünlerin hammaddelerini işleyecek yeterli altyapı, endüstri, teknoloji ve enerji kaynaklarının olmamasıdır. Bu nedenle ürünler işlenme amacıyla ihraç edilmektedir. Ürünlerin işlenme maliyetini hafifletmek amacıyla da bir kısmı yurt dışına satılmaktadır.

Bir diğer neden ise; aslında ilk neden ile aynı sayılabilmektedir. Maden ürünlerine yurt içindeki talep çoğunlukla ürünlerin bitmiş yani işlenmiş hali iledir. Bu yüzden ilk

nedende belirttiğimiz üzere hariçte işlenmesi amacıyla yurt dışına ihracatı gerçekleştirilmektedir.

Gine Cumhuriyeti'nin nüfus artış hızı incelendiğinde bu hızın %2,8-%2,9 arasında seyrettiği görülmektedir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere ülkenin nüfusu yaklaşık 12 milyondur. Ülkede ortalama yaşam süresi 62'dir. Ülke şartlarına göre (salgın hastalıklar vb.) bu yaşam süresi ve nüfus oranındaki artış önem arz edecek büyüklükte ve belli ölçülerde gelecek vaat eden bir yapıdadır. Son zamanda insani gelişim endeksi sıralamasında 0,588 puanla 144. sıraya yükselen ülkede, milli gelir artış hızı ortalama %5,5'lindedir. Ülkenin ekonomik büyüme hızının (ortalama) ve insani gelişim endeksinin önceki yıllara göre yükselmeye başlaması nedeniyle ülkenin gelecek vaat eden bir potansiyele sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bu tartışmalardan da görüldüğü gibi, Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi yeterli üretim endüstrisine sahip olmadığından dolayı, yalnızca maden ürünleri hammaddesinden dolayı rekabet avantajına sahiptir. Ülkede işlenmiş maden ürünleri üretecek endüstri olmadığı için ülkenin rekabet avantajı söz konusu değildir. Öte yandan ülkenin madencilik hammadde ürünleri yüksek kaliteye sahip olduğundan dolayı ileri/spesifik faktörler kategorisinde yüksek rekabet avantajına sahiptir.

#### ***4.2.3. İç Talebin Uluslararasılaşması***

Yurt içinde yalnızca maden ürünlerinin hammaddesi çıkarıldığından, ülke bu ürünlerin kalitesine ilişkin yorum yapmak çok münasip olmayacaktır. Ülkede madenlerden çıkan ürünler kalitesinden dolayı yoğun talep gördüğü için böyle bir eleştiriye de gerek kalmamaktadır. Ülkede özellikle boksit kaynaklarının kalitesi çok yüksektir. Benzer şekilde Gine Cumhuriyeti boksit kaynakları bakımında dünya sıralamasında ilk üçte yer almaktadır. Örneğin, Gine boksiti Çin tarafından büyük talep görmektedir. Gine, bugün Çin'e boksit ithal eden ülkeler arasında ilk sırada yer almaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda "*Gine'de üretilen alümin yüksek kalitedir. Üretilen boksit dünyanın en kaliteliisidir. Son yıllarda büyük küresel şirketlerin Gine'ye geliş nedeni, maden ürünlerinin*

*kalitesinin yüksek olduğunu düşünmeleri ve işletme politikalarına uygun olduğuna kanaat getirmeleridir.” ifadesini kullanmaktadır.*

Gine’de madencilik ürünleri (hammadde) altyapı ve işleme endüstrisinin eksik olmasından dolayı yurt dışına ihraç edilmektedir. Madencilik ürünlerinin hammaddelerini işleyecek endüstrilerin yurtdışında bulunmasından ve birçok ürün hammadde halinde kullanılmadığından dolayı ülke ihracata mecbur kalmaktadır. Ancak en başta da belirtildiği üzere ülke ürünlerini kısmen satmaktadır. Bazı ihraç ürünlerini yurt dışında işlendikten sonra geri ithal etmektedir. Daha öncede belirtildiği üzere yeterli hammadde işleme imkânı olmadığından, hammaddelere olan iç talep yetersiz olarak kabul edilmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda *“İşleme endüstrileri yurtdışında bulunmaktadır. Çoğu zaman bir madencilik ürünü, ilk/başlangıç/saf halinde kullanılamaz. Bu yüzden kullanılabilmesi için dönüştürülmesi/işlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla iç talep yetersiz kalmaktadır, ancak çok güçlü ve yeterli düzeyde dış talep vardır.”* ifadesini kullanmaktadır. Ancak ürünlerin kalitesinden dolayı çok güçlü ve yeterli dış talep bulunmaktadır. Bu nedenle Gine madencilik sektörü, maden kaynaklarının kalitesinden dolayı yurtdışında yüksek talebe sahiptir.

Tüm bu tartışmalardan da görüldüğü gibi, Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi ağırlıklı olarak rekabet avantajını zengin hammadde kaynaklarından sağlamaktadır. Söz konusu bu faktörler, ileri/spesifik faktör kategorisindedir ve Gine Cumhuriyeti açısından kolayca taklit edilebilme ihtimalinin önüne geçmektedir. Ayrıca ülkeye önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır. Kaliteli maden ürünleri hammaddesine sahip oluşu, tüm piyasalarda talebin artmasına neden olmaktadır.

### **4.3. İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİLERİ**

EM’nin ulusların rekabet avantajını belirleyen üçüncü faktörü “İlgili ve Destekleyici Endüstriler”dir. Birbiriyle ilgili ve destekleyici endüstrilerin mevcudiyeti hedef sektör için oldukça hayati bir rol oynamaktadır. Bir ulusun herhangi bir endüstrisinin uluslararası düzeyde rekabet gücü kazanmasında, o endüstriyi destekleyen, onunla ilişkili endüstrilerin

de ne denli rekabetçi olduğu önem arz etmektedir (Öz, 2001, 2002).

Ülkenin sahip olduğu maden kaynakları, yeterli üretim sanayisinin olmamasından dolayı ülke ekonomisine gereken katkıyı sunamamaktadır. Bir başka ifadeyle, ülkede madenlerden çıkarılan demir, işlenerek inşaat sektörünün kullanımına sunulmamaktadır. Madenlerden çıkarıldıktan sonra işlenerek geri gelmesi (veya kısmen geri gelmesi) koşulu ile ihraç edilmektedir. Bir diğeri ifadeyle, çıkarılan madenler yurt dışında işlenmekte, daha sonra ülkeye geri getirilerek inşaat sektöründe değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda; *“Madencilik ürünleri Gine’de işlenmeden yurt dışına gönderilir, sonra ülkeye geri döndüğünde (nihai mal veya hammaddeye dönüşür), çeşitli sektörlerde kullanılır. Örneğin sanayi sektöründe, madencilik sektöründe, inşaat sektöründe vb.”* ifadesini kullanmaktadır. Dolayısıyla hem yazından yola çıkarak hem de katılımcıların ifadelerine bakarak demirin; başta otomotiv, inşaat, gemi, bilgisayar olmak üzere birçok sektör için en mühim girdilerden bir tanesi olduğunu söylemek mümkündür (Milliyet, 2020).

Boksitin inşaat, lojistik, makine tamir, koruyucu ekipman tedariki gibi sektörlerle ilişkili olduğu bilinmektedir (The World Bank, 2020). Gine’de ayrıca boksitten elde edilen ilk ürün olan alümin de üretilmektedir. Boksitten (kırmızı toprak) üretilen alümin (beyaz tozu), alüminyumun hammaddesidir. Gine’de üretilen alüminin yüksek kalitede olduğu bilinmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda; *“Boksitten elde edilen ürün, eczanelerde ilaç şeklinde bulunan alümina, daha sonra evlerin çatı kaplaması için alüminyum ve ayrıca elektrik veya otomobil için yalıtım vb. malzemesi olarak kullanılmaktadır”* ifadesini dile getirmektedir.

Daha önce de vurgulandığı gibi, EM’ye göre, bir endüstrinin uluslararası rekabet avantajı kazanabilmesi ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığına, bu endüstrilerdeki firmaların coğrafi kümelenmesine, bu ilgili ve destekleyici endüstrilerin kaliteli ürün sunup sunmamasına vb. faktörlere bağlıdır. Gine madencilik endüstrisi bağlamında bir inceleme yapıldığında, çıkarılan ana maden ve minerallerin demir, boksit ve petrol olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, yukarıda da vurgulandığı gibi, bu çıktılarla bağlantılı olduğu düşünülen otomotiv ve bilgisayar endüstrilerinin ülkede hemen hiç bulunmadığını

söylemek mümkündür. 2017 yılı verilerine göre, Gine GSMH'sinin yaklaşık %6'sını ise inşaat sektörü faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, her ne kadar Gine inşaat sektörü gelecek için bir potansiyel vadeliyorsa da (The World Bank, 2020), bu sektörün de yeterince gelişmiş olmadığı ve bu nedenle de madencilik sektörünü destekleyecek rekabet gücüne sahip olmadığı, istenilen kalitede çıktıları henüz veremediği de aşikardır.

#### 4.4. STRATEJİ VE REKABET YAPISI

EM'nin ulusların rekabet avantajını belirleyen dördüncü faktörü ise “strateji ve rekabet yapısı”dır. Endüstrideki firmaların izlediği stratejiler, rakiplerin durumu, endüstrideki rekabetin doğası vb. ile ilgilidir (Sağlam, 2019). Şirketlerin stratejileri ve yapısı büyük ölçüde doğaya ve ulusal çevreye bağlıdır. Farklı ülkelerin faaliyet sektörleri arasında, şirketlerin her bir ülkede rekabet etme biçimlerini belirleyen sistematik olarak farklılıklar olmasından kaynaklanmaktadır.

Gine'nin en büyük madencilik şirketi Compagnie des Bauxite de Guinee (CBG)'dir. Bu firmada Gine devletinin %49 payı bulunmaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda; “Ülkede madencilik endüstrisini destekleyen veya onunla ilişkili olan tam olarak tek bir Gine firması bulunmaktadır. Ancak ülkede yabancı firmaların varlığı da açıkça görülmektedir. Bu yabancı firmalar ülkede farklı maden türlerini işlemektedirler.” Katılımcıların verdiği bilgiler doğrultusunda madenler ve bu madenleri çıkartan ve işleyen firmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- *Boksit için: Bel-Air madenciliği, GAC, SMG, Henna China vb.*
- *Altın için: SAG, SMD, Société minière de Dinguiraye, zanaat madenciliği vb.*
- *Demir için: ASAPHORA*

Araştırma kapsamında görüşülen katılımcılar rekabet yapısı hakkında şu görüşlerini dile getirmişlerdir;



*Gine Cumhuriyeti'nde, tamamen Gine'ye ait bir madencilik firması bulunmamaktadır. Var olan tek firma, Fria'daki alümina boksit işleme tesisiydi. Ancak bu tesis son zamanlarda hazırlanan bazı raporlara göre şu an faaliyet halinde değildir ... Madencilik endüstrisinde Gine'nin pay sahibi olduğu tek bir şirket vardır ve Gine hükümeti bu şirketin %49'na sahiptir.*

Gine'de devletin ortaklığı dışında, yatırımcı olarak ülkeye gelen yabancı firmalar da bulunmaktadır. Bu firmalar arasında Africa World Guinea, AMC International, Bel-Air Mining SMD, SAG, GAC, Henna China gibi firmaları saymak mümkündür. Diğer taraftan ülke içindeki firmalar arasında yerel rekabet söz konusu olabilmektedir. Bu firmalar fiyat ve imaj açısından birbirleriyle rekabet etmektedirler. Sadece piyasadaki en iyi fiyata sahip olabilmek için değil, aynı zamanda daha fazla satış potansiyeline sahip olabilmek için rekabet halindedirler. Bu firmalar tekliflerini devlete sunarak fiyat konusunda rekabet etmektedirler. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda “*Firmalar fiyat ve imaj açısından birbirleriyle rekabet ederler. Firmalar devletten daha fazla ihale alabilmek için birbirleriyle fiyat rekabetine girerler*” ifadesini kullanmaktadır. Bu manada, Gine’de madencilik sektöründe kısmen bir rekabet varsa da, sektörün konsantrasyon derecesinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Sektördeki insan kaynaklarının yönetsel ve girişimcilik becerilerine gelindiğinde ise, daha önce de vurgulandığı gibi Gine’deki beşeri sermaye sınırlıdır. Ancak son zamanlarda ülkede gençlerin girişimcilik ve yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik projeler devreye sokulmaktadır. Kaloum Bluezone projesi bunlardan bir tanesidir. Kaloum; Gine’nin başkenti Conakry’deki bir semtin ismidir. Yenilik ruhunu tetiklemek ve girişimciliği beslemek bu semtteki Kaloum Bluezone’un temel amacıdır. Kaloum Bluezone gençlerin yeniliğe kafa yorabilecekleri, çalışabilecekleri, sportif ve kültürel aktivitelerde bulunabilecekleri 3.7 hektar genişliğinde bir yeşil alandır. Bu alan, gelen gençlere Wi-Fi, e-öğrenme hizmetleri, kütüphane, sosyal ve sportif aktivite alanları gibi imkânları asgari fiyatlarla sunmaktadır. Bu alanlar ayrıca kendi su ihtiyacını giderecek şekilde donatılmışlardır. Kaloum Bluezone’un genç girişimcilerin ortaya çıkmasına ve nihayetinde

teknoloji ağırlıklı sektörlerde mikro-işletmelerin ve KOBİ'lerin kurulmasına vesile olacağı umulmaktadır. Gine, aynı zamanda, dünyada bu tür bir inisiyatifi başlatan ilk ülkedir (GUINEA, 2020). Öte yandan bu Bluezone'ların Afrika'ya yayılması, sayılarının 42'ye çıkarılması (bunların 7'sinin Gine'de bulunması planlanmaktadır) ve Afrika'nın muhtelif noktalarına dağılacak bu Bluezone'lar arası irtibatın demiryolları ile sağlanması hedeflenmektedir (Fulcrant, 2021).

Ülkedeki girişimciliği tetiklemeyi hedefleyen bu çabalar yeni yeni meyvelerini vermeye başlamaktadır. Örneğin 24 yaşındaki kadın girişimci Mariama, ev aletlerini tamir etmeyi ve/veya satmayı planlayanlar ile bu aletleri tamir etmeyi taahüt eden teknisyenleri bir araya getiren bir online platform üzerinde çalışmaktadır. Mohamed ise ülkesinde bal üretip yurt dışına satmayı hayal eden, 25 yaşında genç bir girişimcidir. Bu iki genç girişimci adayı, Dünya Bankası'nın 20 milyon \$ finansal destek verdiği ve Gine Gençlik Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen "İş Planı Yarışması"nın 100 kazananı arasında yer almışlardır (The World Bank, 2019).

Elbette, bilhassa gençlerin yönetsel ve girişimcilik becerilerini geliştirmeyi hedefleyen bu tür projeler Gine için hayati önem taşımaktadır ve çok doğal olarak, madencilik sektörü de bu müspet gelişmeden olumlu yönde etkilenecektir. Öte yandan bu inisiyatiflerin oldukça yeni olduğu düşünüldüğünde, arzu edilen çıktılara tam anlamıyla ulaşılmasının zaman alacağı da aşikârdır.

#### **4.5. DEVLET DESTEKLERİ**

EM'de ulusal sistemi önemli ölçüde etkileyen iki dış değişken daha olduğunu savunulmuştur. Bu iki değişkenden biri devlet/hükümet diğeri ise şans faktörüdür. EM'de devlet politikaları ile kastedilen ise ekonomik faaliyetlerin devlet tarafından ne derece desteklendiği ve korunduğu ile ilişkili hususlardır. Örneğin üretim amaçlı devletin üretim için destek sunarak üreticileri destekleyecek kaynak ve imkânlar sunması, benzer şekilde piyasada yüksek talep görecektür ürünleri tespit ederek üretiminin desteklenmesi gibi firmaların ihtiyaç duydukları veri, enformasyona, bilgiye ve altyapıya rahatlıkla

ulaşabilmelerinin devlet eli ile sunulması şeklinde açıklanabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde Gine Cumhuriyeti'nin devlet destekleri ve destekleyici politikaları bağlamında yüksek faktör gücüne sahip olabildiğini söylemek mümkündür. Örneğin; Gine'nin en büyük madencilik şirketi Compagnie des Bauxite de Guinee (CBG)'dir. Bu firmada Gine devletinin %49'a payı bulunmaktadır. Dolayısıyla Gine devleti sektördeki firmaları desteklemenin ötesinde, kendisi Gine'nin en büyük madencilik şirketinde büyük bir paya sahip olarak bizzat piyasanın içerisinde bir ekonomik aktör olarak faaliyet göstermektedir.

Gine hükümeti yatırımları teşvik etmek için yasal ve kurumsal çerçevesi üzerinde 2010 yılından bu yana muhtelif reformlar yapmaktadır. Bu reformlar kapsamında aşağıdaki yenilikler gerçekleştirilmektedir;

- Madencilik yatırımlarının teşviki;
- Maden Yönetmeliğinin uygulama metinlerinin ayrıntılandırılması ve yaygınlaştırılması;
- Kadastro yönetiminin sürekli iyileştirilmesi;
- Madencilik altyapısının havuzlanması ve geliştirilmesi için destek;
- Madencilik ürünlerinin yerinde işlenmesinin teşviki;
- Zanaatkâr sömürünün yeniden düzenlenmesi,
- Madencilik sektöründe yerel içerik politikasının geliştirilmesi ve uygulanması;
- Gine'de madencilik sektörünü tanıtmak için etkinliklerin düzenlenmesi.

Gine hükümeti geleceğe yönelik ekonomik çalışmalar çerçevesinde, 2016-2020 “Ulusal Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Planı (PNDES)”nı uygulamaya almıştır. Hükümetin 2040 vizyonu kapsamında, ortaya konulan söz konusu plan, iyi yönetim, ekonomik dönüşüm, kaynak geliştirme ve yatırım ekonomisi gibi önemli bileşenleri kapsamaktadır. Plan, ülke ekonomisinin yapısal dönüşümü ve Gine'nin karşı karşıya kaldığı sıkıntıları önemli ölçüde iyileştirmek adına kapsayıcı büyümeyi teşvik etmektedir. Ancak ilk faktörde

belirttiğimiz üzere devlet büyümeyi teşvik eden politikalar sunarken, madencilik sektörü bağlamında özel olarak sunulan bir teşvik, iyileştirici yapılanmayı hedefler gibi görünmektedir.

EM’de devlet politikaları bir bütün olarak tüm ulusa uygulanabilirken, Barca ve arkadaşları (2006: 40) ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmının bölgesel düzeyde gerçekleştiğini bundan dolayı, teorilerin daha çok bölgelere uygulanmasının daha uygun olacağını savunmuşlardır. Buradan yola çıkarak madencilik sektörü için ürün bazlı değerlendirmelerin yapılması daha uygun olacaktır. Ülkede çeşitli madenler bulunmaktadır. Her maden kaynağı farklı ülkenin ilgisini çekmiş ve yatırım noktası haline gelmiştir. Boksit yatakları Rusya’nın ilgisini çekmiştir, bu nedenle de bu yatakların yatırım ve denetimi büyük ölçüde Rusya’nın elindedir. Diğer maden yatakları ise Batılı ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Ülke yönetimi yabancı yatırımcıları ülkeye geri çekebilmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu bağlamda, ülke yönetimi IMF ve Dünya Bankası ile yeni anlaşmalar yaparak işbirliği olanaklarını arttırmayı planlamışlardır. Devlet, madencilik sektöründe yatırımcı ülkelerin kendilerini güvende hissetmesini sağlamak amacıyla; madencilik faaliyetlerinin yapıldığı bölgelerde iş güvenliği önlemlerini arttırmıştır. İş güvenliği faaliyetleri yalnızca madenlerde faaliyet gösteren firmalarca değil; bu firmaların yanı sıra devlet temsilcileri tarafından da gerçekleştirilmektedir. Devlet sürekli kontroller yapmaktadır. Bölgede hem işçilerin hem de mevcut altyapının korunması maksadıyla bazı uygulamalar yürütülmektedir.

Gine hükümeti, madencilik sektörünü canlı tutmak, gelişmesini sağlamak, yatırımcıları çekmek için tüm tarafları koruyan çekici bir madencilik yasa ve mevzuatı geliştirmiştir. Bu yasa ve mevzuat kapsamında tüm taraflar için kazan-kazan durumu söz konusudur. Bu çalışmalar kapsamında öncelikle sektörün genel yapısı ve durumu şeffaf bir şekilde ortaya koyulmaktadır. Bu tür bir çaba ile, yabancı sermayeyi bu sektöre çekerek, en verimli şekilde yatırımların kullanılması, ekonomik, politik ve finansal istikrarın sağlanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda alt yapı çalışmaları yapılmış ve kara, demir ve deniz yolu altyapıları geliştirilmiştir. Ulaşım hizmetleri iyileştirilerek yatırımcılar, ülkeye

çekilmeye çalışılmıştır.

Gine Cumhuriyeti'nin GSYİH'sinin %12-15'i sahip olduğu madenlerden yaratılan gelirlerden oluşmaktadır. Ülkenin zengin maden rezervleri ülkenin kalkınması hususunda mühim bir rol oynamaktadır. Ülke altın üretimi hususunda Afrika kıtasındaki ilk on ülke arasında yer almaktadır. Bu kadar doğal zenginliğe sahip ülke yönetimi, sahip olduğu payı arttırabilmek ve bölgedeki rekabeti arttırabilmek için CBG ile iş birliği yaparak işletmede aktif olarak rol üstlenmektedir. Ancak hükümetin tek başına işlettiği maden firması yoktur. Ülkede yerli maden firmasının sayısı da oldukça azdır. Var olan yerli madencilik firmaları ise devlet güvencesindedir. Bu firmalar devletten yılda bir sübvansiyon desteği almaktadırlar. Firmaların büyüklüklerine göre elbette ihtiyaçları da farklılık göstermektedir. Firmaların faaliyet alanlarına bağlı olarak devletten alacakları destekler farklılık göstermektedir. Bu firmaların bazıları madenlerden ürün çıkartmakta, bazıları ise çıkartılan ürünleri satışı ile ilgilenmektedir.

Tüm bu tartışmalardan da görüldüğü gibi, Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi ağırlıklı olarak rekabet avantajını devlet tarafından sunulan özel teşvik ve yatırımların yanı sıra rekabeti ve tekelleşmeyi düzenleyen hükümet politikalarından sağlamaktadır. Ayrıca yabancı yatırımcıların ülkeye çekilmesi hususunda hükümet politikalarının mühim bir rolü vardır.

#### **4.6. ŞANS FAKTÖRÜ**

Şans faktörü, EM'de ikinci harici değişken olarak belirlenmiştir. Savaşlar ve doğal afetler gibi olaylar şans faktörü olarak sıralanabilir

Gine Cumhuriyeti birçok ülkenin aksine maden ürünlerinin hammaddelerini ithal etmemektedir. Bu bağlamda şanslı sayılabilecek doğal zenginliğe sahip bir ülkedir. Ancak ülke, madenlerden çıkarılacak hammaddeler için gerekli olan, madencilik ekipman ve malzemelerinin ithalatını yapmaktadır. Bir diğer ifadeyle ülke, gerekli doğal zenginliğe sahiptir ancak bu zenginliği çıkaracak teknoloji sahip değildir.

Diğer taraftan Gine'nin coğrafi konumu Gineli firmalar için bazı avantajlar

sunmaktadır. Yabancı firmalar için, Gine Cumhuriyeti'nin coğrafi konumu idealdir. Maden kaynakları öncelikle ihracat için Gine limanlarına demiryoluyla gelmekte, ardından buralardan da kaynaklar deniz yoluyla yabancı ülkelere gönderilmektedir. Bu bağlamda ülkenin bir kıyı ülkesi olması iş geliştirme konusunda ülkeye ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır (The World Bank, 2018). Buna ek olarak ülkenin iklimi de faaliyet gösteren/gösterecek firmalara büyük avantajlar sunmaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı bu konuda,

*Gine'nin coğrafi konumu firmalara büyük avantaj sağlamaktadır. Maden ürünleri maden bölgelerinden limanlara, Gine kıyılarından da okyanus yoluyla yurtdışına kolayca ihraç edilebilmektedir. Madencilik sektöründe uzmanlaşan ülkelerin yatırımcı firmaları kolaylıkla Gine kıyılarına ulaşabilmektedirler. Bölgenin iklimi ve bitki örtüsü de yabancı yatırımcılar ve işçileri için uygun olarak değerlendirilmektedir.*

ifadesini kullanmaktadır. Gine ticareti için önemli olan yollar ve şehirler vardır. Conakry-Kindia-Mamon yolu üzerinden ticaret sağlanmaktadır. Diğer bir yol bölgesi ise Fouta Djalon Bölgesi, Dubreka Boffa ve Böke üzerinden geçmektedir. Orman bölgesinde ise Gine'nin kahve üretimini gerçekleştirir. Üç ayrı şehirde (Boké – Mamou – Forécariah) muz ve ananas üretilir. Genel olarak bu saydığımız bölgelerden Gine'nin ihracatı bu şehirlerden ve bölgelerden gerçekleşir (Cournanel, 2012). Mali, Fildişi Sahili, Sierra Leone, Senegal, Liberya ve Gine-Bisau gibi bölgenin bazı ülkeler Gine'nin madencilik zenginliğinden yararlanmaktadır. Maden kaynaklarının sağladığı fayda ve avantajlar büyük bir coğrafya ile paylaşılmaktadır. Madencilik sektörü sayesinde bu ülkelerin vatandaşları istihdam edilirken, diğer yandan yeni pazar ve güçlü bir sermaye yatırımı olduğu görülmektedir.

Son olarak bilindiği gibi bir coğrafyanın doğal afetlere olan yatkınlığı da EM'de şans faktörü kapsamında ele alınmaktadır. Doğal afet risklerine göre, dünya ülkelerini afet riski haritalarına yerleştiren çalışmalar mevcuttur. Ülkeleri; doğal afet riskine göre “çok yüksek”, “yüksek”, “ortalama” ve “düşük” olarak dört grup altında toplayan bir çalışma, Gine Cumhuriyeti'ni sarı renk ile yani yüksek risk sınıfındaki ülkeler arasında göstermektedir (Atlas Magazine, 2017).

Bu açıdan bakıldığında, şans faktörünün bir ayağı olan coğrafi konumun madencilik sektörünün işini kolaylaştırdığını söylemek mümkündür. Öte yandan Gine, bu avantajlı coğrafi konumuna rağmen hala bölgede bir ticaret merkezi haline gelememektedir. Bunun belki de birincil nedeni alt yapı eksikliklerdir (The World Bank, 2018). Yine Gine'nin doğal afet riski açısından yüksek riskli bölge olarak kabul edilmiş olması da, sektör için bir şanssızlık olarak addedilebilir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmaya başlanırken iki temel düşünce ile yola çıkılmıştır. Bunlardan birincisi, Gine Cumhuriyeti madencilik sektörü özelinde, rekabet avantajına sahip olduğu düşünülen bir endüstrinin Porter'ın EM'sinde iddia edilen özellikleri taşıyıp taşımadığını görmektir. Çalışmanın bir diğer amacı da, bu endüstrinin EM'de vurgulanmayan bazı değişkenlerden de destek alıp almadığını tespit etmektir. Bu bağlamda Gine Cumhuriyeti madencilik sektörü EM'nin altı faktörü bağlamında incelenmiştir. Gine madencilik sektörü üzerine hazırlanmış dökümanlar (toplam 162 sayfa uzunluğunda) ve videolar (6 adet, toplam 47 dakika uzunluğunda) incelenerek ve alanda malumat sahibi üç kişi ile yapılandırılmış görüşmeler yaparak mevcut durum analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde de Gine Cumhuriyeti madencilik sektörünün rekabet yapısı değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda, Porter'ın EM'nin ilk faktörü olan “faktör koşulları”nın analizi neticesinde Gine Cumhuriyeti maden endüstrisinin ağırlıklı olarak rekabet avantajını düşük emek maliyetlerinden ve zengin hammadde kaynaklarından sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu faktörlerin rekabet açısından etkisinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilindiği gibi EM'nin bir diğer faktörü ise “talep koşulları”dır. Talep koşulları değerlendirilirken kendi içinde muhtelif alt gruplara ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi iç talebin bileşimidir. Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi hammadde olarak zengin olmasına rağmen, yeterli üretim endüstrisine ve iç talebe sahip değildir. Bu nedenle ülke yalnızca madenlerin hammaddesinden rekabet avantajı elde etmeye çalışmak zorunda kalmaktadır. Ülkede maden ürünlerini işleyecek endüstri olmadığı için ülkenin bu noktada rekabet avantajı söz konusu değildir. İkinci alt grup ise iç talebin büyüklüğü ve evrimidir. Daha önceden de belirtildiği gibi Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi yeterli üretim kapasitesine ve teknolojisine sahip değildir. Ülkede işlenmiş maden ürünleri üretecek firma bulunmadığı için iç talep oldukça zayıftır. Dolayısıyla, ülkenin bu noktada da bir rekabet avantajı söz konusu değildir. Üçüncü alt grup ise iç talebin uluslararasılaştırılmasıdır. Gine



Cumhuriyeti'nin kaliteli maden ürünleri hammaddesine sahip oluşu, tüm uluslararası piyasalarda ürünlere talebin artmasına neden olmaktadır. Bu noktada ülkenin rekabet avantajına sahip olduğunu söylemek mümkündür çünkü maden ürünlerinin kaliteli olması nedeniyle güçlü bir dış talep ( uluslararası talep) mevcuttur.

EM'nin üçüncü faktörü ise ilgili ve destekleyici endüstrilerdir. Daha önceden de belirtildiği üzere Gine Cumhuriyeti maden endüstrisi ağırlıklı olarak rekabet avantajını düşük emek maliyetlerinden ve zengin hammadde kaynaklarından sağlamakta olup, ülke içerisinde çıkarılan hammaddeleri işleyecek yeterli teknolojiye sahip değildir. Daha da önemlisi; madencilik sektörü ile ilişki olduğu bilinen otomotiv, elektronik, inşaat, lojistik vb. sektörlerinin ülkede çok sınırlı seviyede olduğu bilinmektedir. Her ne kadar inşaat sektöründe bir kıpırdanma görülmekte ise de bu hareketlenmenin gelecek için umut vaat eden bir yapı oluşturmakla sınırlı kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle bu faktörün de sektöre bir rekabet avantajı sağladığını ya da yakın gelecekte sağlayabileceğini söylemek güçtür.

Dördüncü faktör ise strateji ve rekabet yapısıdır. Ülkenin sahip olduğu kaliteli maden ürünleri hammaddesi ve coğrafi konumundan dolayı lojistiğin kolay sağlanması, tüm uluslararası piyasalarda talebin artmasına neden olmaktadır. Bu da ülke için kısmen bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Öte yandan bu faktörün alt ayaklarından bir tanesi Gine firmalarında çalışan insan kaynaklarının yönetsel ve girişimci özellikleridir. Gine'de son zamanlarda Conakry Bluezone projesi gibi bazı projelerle girişimcilik alt yapısı aktif hale getirilmeye çalışılıyorsa da, bu çabalar oldukça yenidir. Dolayısıyla şu an için bu faktörün sektöre uluslararası bir rekabet avantajı sağlama şansı pek görünmemektedir.

Devlet destekleri ise EM'nin beşinci faktörüdür. Devletin desteği devlet tarafından sunulan özel teşvik ve yatırımların yanı sıra rekabeti ve tekelleşmeyi düzenleyen hükümet politikalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yabancı yatırımcıların ülkeye çekilmesi, ülkede mevcut varlıklarının devam ettirilebilmesi yine hükümet politikaları sayesinde. Bu bağlamda, gerek ülkedeki en büyük madencilik firmasında ciddi bir paya sahip olması gerekse teşvikler ve yasal alt yapı sağlaması nedeniyle, devletin sektöre mühim bir desteğinin olduğunu dile getirmek pek de abes olmayacaktır.

Son faktör olan şans faktörü bağlamında Gine Cumhuriyeti değerlendirildiğinde, sektörün şans faktöründen hem müspet hem de menfi yakadan etkilendiğini söylemek mümkündür. Ülke bir yandan çok iyi bir coğrafi konuma, iyi bir iklime ve çok yüksek kalitede hammaddeye sahiptir. Diğer yandan, ülke çıkarılan hammaddeleri işlemek için yeterli teknolojiye sahip değildir. İlaveten ülke doğal afet riski açısından yüksek riskli ülkeler grubunda gösterilmektedir. Bunlar da şans faktörünün ülke ve madencilik sektörü açısından olumsuz tarafı olarak düşünülebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; Gine Cumhuriyeti zengin maden yatakları ve madencilik ürünleri hammaddesine sahiptir. Ancak bu hammaddeleri çıkaracak ve çıkardıktan sonra işleyecek yeterli teknolojiye sahip değildir. Bu bağlamda yabancı yatırımcıyı ülkeye çekmek için faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Yabancı yatırımcının ülkeye çekilmesinde hükümetin/devletin çalışmaları önem arz etmektedir. Veya ülke daha fazla madencilik ekipmanı ve malzemesine ve kendi hammaddelerini işlemek için yeterli teknolojiye sahip olmaya çalışmalıdır. Ülkenin kaliteli hammaddesi ve ucuz işçiliği dünya piyasasında rekabet edebilirliği bağlamında yeterli olmamaktadır. Bu nedenle ülke yönetiminin dünyadaki rakipleri gibi teknolojiye çok daha fazla yatırım yaparak madencilik sektörüne daha fazla odaklanması gerekmektedir.

Bu çalışma ilginç bir bulguya işaret etmektedir. Önceki çalışmalar (örneğin Öz, 2001, 2002) ele aldıkları sektör ve bağlamın çok büyük ölçüde modeli desteklediğini bulgulamışlardır. Öte yandan bu çalışmada, Gine madencilik sektörü bağlamında, modelin ana değişkenlerinden faktör koşullarının ve ikincil faktörlerden devlet desteğinin, sektörün uluslar arası rekabet gücü üzerinde mühim etkileri var olduğu görülmektedir. Bu bulgu Porter'ın EM'si ile koşut gibi görünmektedir. Öte yandan, ciddi rekabet gücü olan bir sektörün, rekabet avantajının yalnızca bu iki faktörle de açıklanamayacağı aşıkardır. Dolayısıyla, kuvvetle muhtemeldir ki, modelde yer almayan bazı mühim değişkenler, Gine madencilik sektörünün uluslar arası rekabet gücünü mühim ölçüde etkilemektedir.

Çalışmanın bir amacı da, eğer Gine Cumhuriyeti madencilik sektörünün rekabet avantajı Porter'ın EM'since yeterince açıklanamıyorsa, sektörün rekabet gücünü belirleyen diğer faktörleri netleştirmektir. Öte yandan, araştırmaya katılan katılımcıların cevaplarından

ve incelenen dökümanların içeriğinden bunların neler olabileceğine dair herhangi bir sonuca ulaşamamıştır. Bu durum tezin sahibini, bu cevaba ilişkin spekülasyon yapmaya yöneltmektedir. Modelde olmayan ancak sektörün rekabet gücünü etkilemiş olabilecek bir olası faktör, devletin sektöre ilişkin uygulamalarını dijital hale getirmiş olmasıdır. Bu bağlamda bahsi geçen ilk faktörün, sektörün işleyişine ilişkin yüksek dijitalizasyon derecesi olduğu tahmin edilmektedir. Sektörün rekabet gücünü etkilemiş olabilecek, ancak Porter'ın EM'sinde bulunmayan, bir diğer olası faktör de ülkenin ulusal kültür özellikleridir. Arieff (2009)'in de belirttiği gibi, ülke siyasi manada çalkantılı bir coğrafi bölgede yer almaktadır. Yine ülkede zaman zaman darbelerin yaşanmış olması da belirsizliği arttırmaktadır. Bu bağlamda, sürekli belirsizlik ortamında yaşamını sürdüren halkın, bu durumu ulusal kültürüne “belirsizliğe karşı yüksek tolerans” olarak yansıtmış olabileceği düşünülmektedir. Belirsizliğe karşı yüksek toleransa dayalı bir ulusal kültürün de bir sektördeki girişimcilik faaliyetlerinin başarısını müspet yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Öte yandan bu çalışmanın bazı orijinal noktaları var gibi görünmektedir. Birincisi, bu zamana kadar yapılan çalışmalar ekseriyetle gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler bağlamını esas almıştır. Örneğin modelin ele alındığı bu ülkeler arasında Almanya (örneğin Eickelpasch vd., 2007), Birleşik Krallık (örneğin Curran, 2001), Çin (örneğin Qin ve Hu, 2011; Liu ve Cao, 2012), Finlandiya (örneğin Penttinen, 1994), İran (örneğin Naserbakht vd., 2008), Kanada (örneğin Ruman ve D'Cruz, 1993), Türkiye (örneğin Esen ve Uyar, 2012) vb. saymak mümkündür. Bu çalışma ise daha az sayıda çalışmanın yapıldığı az gelişmiş ülkeler bağlamını, Gine Cumhuriyeti konteksini ele almaktadır. İkincisi, daha önce EM üzerine yapılan çalışmalar “ağır imalat sanayi” (örneğin Erboz, 2020), “ağır kamyon sanayi” (örneğin Liu ve Cao, 2012), “kağıt endüstrisi” (örneğin Penttinen, 1994), “teknoloji parkları” (örneğin Naserbakht vd., 2008), “turizm sektörü” (örneğin Esen ve Uyar, 2012), “yüksek öğretim sahası” (örneğin Curran, 2001) vb. sektörleri ele almıştır. Bu çalışma madencilik sektörünü EM gözlükleriyle inceleyen az sayıda çalışmadan bir tanesi olma hüviyetini taşımaktadır. Son olarak bu çalışma, coğrafi lokasyonun sektörel rekabet avantajı açısından önemini incelemesi açısından da mühim gözükmektedir. Son olarak, bilindiği gibi stratejik yönetim alanındaki çalışmaların çoğunluğu (örneğin Boztoprak, 2011 ve 2018; Eryılmaz, 2004 ve 2016; Saraç, 2014 ve 2019) firma düzeyinde analize odaklanmaktadır.

Oysa bu çalışma, genel olarak bütün bir endüstrinin, madencilik sektörünün, rekabet avantajına odaklanarak, stratejik yönetim alanındaki çalışmaların bir çoğundan farklı bir yere konumlanmaktadır.

Elbette bu çalışmanın da her çalışma gibi bazı mühim eksikleri vardır. Öncelikle çalışma, Gine'nin ön plana çıktığı düşünülen birkaç sektörde ve çok sayıda katılımcının dâhil olduğu bir araştırmayla yapılması planlanmıştı. Ancak bilhassa KOVID-19 pandemisinin de etkisiyle, birçok sektördeki katılımcılar araştırmaya katkı vermekte çekimser ve/veya isteksiz davranmışlardır. Bu nedenle çalışma sadece tek bir sektörde ve çok kısıtlı sayıda yarı-yapılandırılmış görüşmeyle gerçekleştirilmiş ve bulgular büyük ölçüde konu ile ilgili dokümanların üzerine bina edilmiştir. Çalışmanın başka metodolojik kısıtları da vardır. Örneğin, yarı-yapılandırılmış görüşme yazını, bu görüşmelerin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak adına bazı taktikler önermektedir. Görüşmelere birden fazla araştırmacının birarada katılmaları, görüşmelerin mümkün mertebe uzun ve tekrarlı gerçekleştirilmesi, görüşme sonrası katılımcılara geri dönülerek katılımcı teyitlerinin gerçekleştirilmesi bu taktiklerden sadece bazılarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Öte yandan görüşmelerin Fransızca gerçekleştirilmesi ve araştırmanın katılımcıların oldukça meşgul oldukları bir döneme rast gelmesi vb. faktörler tezin sahibini maalesef bu taktiklerden yararlanmaktan alıkoymuştur. Tezin sahibi araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine dair bahsi geçen eksikleri, mühim bir yazın taraması yaparak ve birden fazla kaynaktan (dökümanlar, videolar, yarı-yapılandırılmış görüşmeler) veri toplayarak hafifletmeye gayret etmiştir.

Bu çalışma işletme ve endüstri yöneticileri ve politika belirleyiciler açısından bazı aksamalar sunmaktadır. Örneğin madencilik sektöründeki işletmelerin sektöre rekabet avantajı kazandıran ve sektörü kırılğan hale getiren faktörleri görme şansı olmaktadır. Bu sayede işletmeler eksik yönlerini geliştirebilme ve mevcut kuvvetli yönlerini ise daha da keskinleştirme fırsatı bulacaklardır. Çalışma yine devletin Gine madencilik sektörünün rekabet avantajı kazanmasına mühim etkileri olduğunu bulgulamaktadır. Bu bir yandan gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerdeki politika belirleyicilere, ülkelerindeki belli sektörlerin rekabet avantajı kazanmasında mühim bir rollerinin olabileceğine dair bir uyarı

mesajı vermektedir. Öte yandan çalışma ayrıca politika belirleyicileri, devletin sektörel rekabet avantajı üzerindeki etkisinin hangi şartlarda daha yüksek olabileceği hususunda düşünmeye sevk etmek potansiyeli de taşır gibi görünmektedir. Son olarak çalışma bir yandan pür ekonomik unsurlar üzerinden giden EM'yi esas alarak, bir yandan da muhtelif noktalarda sürdürülebilirlik imalarında bulunarak kendisine, işletme yönetici ve politika belirleyicilere bu ikisi arasında bir denge olması gerektiğine dair bir mesaj verme misyonunu da yüklemiş hissiyatı vermektedir. Bu bağlamda çalışmayı itina ile okuyacak işletme yönetici ve politika belirleyicilerin çalışmadan ekonomik gelişme ve sürdürülebilir bir dünya arasında denge kurulması gerekliliğine dair mesajlar çıkarmaları kuvvetle muhtemeldir.

Bu alanda gelecekte yapılacak araştırmaların bazı yeni değişkenleri modele dahil etmesi ya da var olanların yerlerini değiştirmesi iyi olabilecektir. Örneğin bir çok çalışma dijital çağın idrak edildiğini dile getirmektedirler. Bu doğrultuda ülkelerde yaşanan dijital dönüşümlerin modeli nasıl etkilediğini incelemek ilginç olabilecektir. Örneğin, çalışmada izlenen ve analiz edilen videolardan bir tanesinde, Gine'nin ilk kadın ekonomi ve maliye bakanı, madencilik sektöründe iş yapmayı planlayan girişimciler için süreçleri dijital hale getirdiklerinden ve artık sektörde iş kurmak için gerekli sürenin 48 saate kadar düştüğünden bahsetmektedir (Milken Institute, 2020). Benzer biçimde, Porter'ın orijinal modelinde ikincil bir değişken olarak sunulan devlet destekleri, bu çalışmada da görüldüğü gibi, aslında birincil bir role sahip olabilmektedir. Bu bağlamda, devletin modeldeki rolünü tekrar düşünmek, hangi koşullarda birincil hangi durumlarda ise ikincil bir faktör olarak kabul edilebileceğini tartışmak yazına katkı sağlayabilecektir. Son olarak, belki modelin bir eksik yönü olarak da düşünülecek bir nokta da, modelde bahsi geçen faktörler sektörlerin rekabet avantajına katkı yaparken, bunu sürdürülebilir bir dünya idealine koşturarak yapıp yapmadıklarının da kontrol edilmesidir. Örneğin, Gine madencilik sektörü dünyada belli ölçülerde bir rekabet avantajı kazanmış gibi görünüyorsa da, muhtelif araştırmalar ülkede faaliyet gösteren bilhassa uluslararası şirketlerin, faaliyetlerini ülkedeki tarım arazilerine ve su kaynaklarına zarar verecek şekilde sürdürdüklerini, evlerin ve yeşil alanların tozla kaplandığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, modelin belki de sürdürülebilirlik idealleri dikkate alınarak revize edilmesi de alana katkı yapacak bir diğer çaba sahası olabilecektir.

**EK A: Görüşme Formu Örneği.**

**PORTER'IN ELMAS MODELİ VE GİNE CUMHURİYETİ  
BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

**Görüşülen Kişinin:**

Yaşı:

Cinsiyeti:

Eğitimi:

Kurumu:

Kurumdaki Unvanı (pozisyonu):

**Görüşülen Kişinin Kurumu:**

Adı:

Çalışan Sayısı:

Statüsü (Özel-Kamu):

1. Gine madencilik sektörü;
  - a. Uluslar arası düzeyde rekabetçi mi? Rekabetçi ise ona rekabet avantajı kazandıran unsurlar nelerdir?
  - b. Uluslar arası düzeyde rekabetçi değilse, bu sektör için dezavantaj yaratan faktörler nelerdir?
2. Gine madencilik sektörünün dünya ihracatı içerisindeki payı tahmininizce nedir?
3. Gine madencilik sektörünü aşağıdaki faktör koşulları (üretim faktörleri) açısından nasıl değerlendirirsiniz?
  - a. İşgücü (emek) maliyetleri ve kalitesi?
  - b. Hammadde maliyetleri ve kalitesi?
  - c. Finansal imkanlar?
  - d. Ülkede bu endüstriler için personel yetiştiren üniversite bölümlerinin olması ve bu üniversitelerin eğitim kalitesi?

- e. Ülkede bu endüstrilerde araştırmalar yapmak ve/veya eğitimler vermek için “araştırma enstitüleri-merkezlerinin”nin varlığı?
4. Gine madencilik sektörünün ürünleri için yurt içi talep hakkında ne düşünöyorsunuz?
  - a. Yeterli yurt içi talep var mı?
  - b. Yerli müşteriler firmaların kendilerini geliştirmesi yönünde baskı yapıyor mu?.
5. Gine madencilik sektörünü destekleyen/ilişkili endüstrilerde durum nasıl?
  - a. Bu endüstriler hangileri?
  - b. Kalite ürünler üretiyorlar mı?
  - c. Bu destekleyen/ilişkili endüstrilerin uluslar arası rekabet gücü ne düzeyde?
  - d. Bu endüstrilerde kümelenme (clustering) var mı? (Coğrafi olarak birbirlerine yakınlar mı?)
6. Gine madencilik sektöründeki firmaların,
  - a. Tepe kadrolarının yönetsel/girişimcilik özellikleri (örneğin risk alabilme, iletişim becerileri vb.) ne düzeyde?
  - b. Bu destekleyen/ilişkili endüstrilerin kendi içerisindeki yurtiçi rekabeti ne düzeyde?
7. Gine madencilik sektörünün iradesi dışında gelişen ancak sektör için olumlu ya da olumsuz olabilecek gelişmeler var mı?
  - a. Coğrafi olarak yakın, yeni bir pazarın doğması?
  - b. Yakın coğrafyadaki bazı ülkelerin diğer ülkelerle olan bağlantılarını arttırmaları?
  - c. Gine'nin coğrafi lokasyonu / tarihsel / kültürel (din vb.) bağları Gine firmaları için bazı avantajlar/dezavantajlar yaratıyor mu?
  - d. Diğer? (ülkeye ve bu endüstrilerdeki firmaların çalıştığı ülkeler uygulanan ambargolar vb.)
  - e. Ülkede doğal afetler (deprem, tsunami, çığ vb.) oluyor mu? Sektörü nasıl etkiliyor?
8. Gine madencilik sektöründe devletin rolü nedir?
  - a. Yerli firmalara korumalar sağlıyor mu?
  - b. Yerli firmalar için devlet destekleri (sübvansiyonlar vb.) var mı?
  - c. Devletin sektördeki firmalar için vergi teşvikleri/iadeleri var mıdır?
  - d. Devlet bu sektörlerde kendi firmalarını kurup işletiyor mu?
  - e. Sektörün işleyişi bürokratik midir?
  - f. Devletin sektörün işleyişine yönelik düzenlemeleri var mı? Bunlar sektörün başarısını ne yönde (olumlu ya da olumsuz) etkiliyor?

Tüm bunlara eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

**Değerli katılımınız için teşekkür ederiz.**

## **EK B: İncelenen Videoların Listesi**

- GUINEA OYE! (19 Mart 2013). <https://guineaoye.wordpress.com/tag/bauxite/>, Erişim Tarihi: 10.07.2021, Süre: 5.34 Dakika.
- Invest in Africa (t.b.). <https://invest-in-africa.co/invest-guinea/>, Erişim Tarihi: 03.07.2021, Süre: 6.28 Dakika.
- Inter Press Service (4 Ekim 2018). <http://www.ipsnews.net/2018/10/guinea-bauxite-mining-boom-threatens-rights/>, Erişim Tarihi: 03.07.2021, Süre: 2.20 Dakika.
- LORNA, Nicholas (28 Mayıs 2021). Is the Guinea the next frontier to be hit by the west African gold rush?. <https://smallcaps.com.au/is-guinea-next-frontier-west-african-gold-rush/>, Erişim Tarihi: 10.07.2021, Süre: 16.42 Dakika.
- Milken Institute (23 Haziran 2020). <https://covid19africawatch.org/malado-kaba-interview-covid19-digital-disruption-of-public-sector/>, Erişim Tarihi: 02.07.2021, Süre: 11.53 Dakika.
- Republique de Guinee, Ministere des Mines et de la Geologie (t.b.), <https://mines.gov.gn/en/>, Erişim Tarihi: 02.07.2021, Süre: 2.18 Dakika.



## KAYNAKLAR

- AFZAL, Munshi, LAWREY, Roger ve GOPE, Jhalak. "Understanding national innovation system (NIS) using porter's diamond model (PDM) of competitiveness in ASEAN-05." *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(4), 2019, 336-355.
- AKTAN, Coşkun Can, ve VURAL, İstiklal Yaşar. *Rekabet Gücü ve Türkiye*. Ankara: TİSK yayınları, Rekabet Dizisi: 3, Yayın no: 255, 2004.
- AKTAN, Coşkun Can, and VURAL, İstiklal Yaşar. *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Ankara: TİSK yayınları, Rekabet Dizisi: 2, Yayın no: 254, 2004.
- Atlas Magazine (2017). 2016 natural catastrophe risk mapping: Impact of natural hazards. <https://www.atlas-mag.net/en/article/2016-natural-catastrophe-risk-mapping-impact-of-natural-hazards>. Erişim Tarihi: 29.06.2021.
- AYAŞ, Necla. *Bölgesel Rekabet Gücünü Geliştirmeye Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım: Yeni Endüstriyel Bölgeler Yaklaşımı (Denizli Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla: Muğla Üniversitesi, 2003.
- BAKOĞLU, Refika. Talep yapısı ve koşullarının ulusal rekabet avantajına yansımaları: Türkiye'de erkek gömleği segmenti örneği. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 22-24 Mayıs 2003, Afyon.
- BARCA, Mehmet, DÖVEN, Said ve TAŞKIN, Kamil. *Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve ihracatta Aranan Kriterler/Karşılaşılan Engeller*. Yayın No: 2006/24. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2006.
- BOZTOPRAK, Hasan. *Karar Modelleri Çerçevesinde Firmaların Stratejik Araç Tercihlerinin İncelenmesi: Dilova Organize Sanayi Bölgesi Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- BOZTOPRAK, Hasan. *Kurum, Endüstri ve Kaynak Bazlı Faktörlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- BRANKOVIC, Jelena (2021). The absurdity of university rankings. <https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2021/03/22/the-absurdity-of-university-rankings/>, Erişim Tarihi: 05.04.2021.
- BULU, Melih; ERASLAN, İsmail Hakkı. Kümelenme yaklaşımı. S.159-169. İ. Bakan. (Ed.). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Ülkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2004.
- BULU, Melih; ERASLAN, İsmail Hakkı; KAYA, Hüseyin. Türk elektronik sektörünün rekabetçilik analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 2006, 49-66.
- CENGİZ, Ali Şeref; AYDINLI, Serkan ve ORAL, Emel. Porter'in beş kuvvet modeli temelinde konut sektöründeki rekabeti etkileyen faktörlerin analizi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 34(2), 2019, 209-218.
- CHIARVESIO, Maria; DI MARIA, Eleonora; MICELLI, Stefano. From local networks of SMEs to virtual districts? Evidence from recent trends in Italy. *Research Policies*, 33(10), 2004, 1509-1528.
- CHOBANYAN, Armen; LEIGH, Laurence. The competitive advantages of nations: Applying the Diamond model to Armenia. *International Journal of Emerging Markets*, 1(2), 2006, 147-164.
- COURNANEL, Alain. *L'économie politique de la Guinée (1958-2010): des dictatures contre le développement*. Editions L'Harmattan, 2012.
- CLANCY, Paula, O'MALLEY, Eoin, O'CONNELL, Larry ve Van EGERAAT, Chris. Industry clusters in Ireland: an application of Porter's model of national competitive advantage to three sectors. *European Planning Studies*, 9(1), 2001, 7-28.
- CURRAN, Paul J. "Competition in UK Higher Education: applying Porter's diamond model

- to Geography departments." *Studies in Higher Education*, 26(2), 2001, 223-251.
- ÇETİN, Aysun, TEKME, Esra, KARAAHMETOĞLU, Onur ve TORUN, Tuğrul. Kümelenme faaliyetlerinin Samsun medikal kümesindeki firma yöneticilerince değerlendirilmesi: Beklentiler ve sonuçlar. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, (7), 2016, 69-88.
- ÇONDUR, Funda ve Umut EVLİMOĞLU. Türkiye’de madencilik sektörünün girdi-çıkıtı analizi yöntemiyle incelenmesi. *Sosyal Bilimleri Dergisi*, Sayı: 7, 2007. 29-33.
- DALY Donald .J. Porter's diamond and exchange rate. *Management International Review*, No: 33, 1993. 119-134.
- DOĞAN, İ. (2011). *Stratejik Rekabet Aracı Olarak Porter'in Elmas Modeli ve Bir Alan Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- DÜZEN, B. (2008). *Analitik Ağ Süreci ve Porter Elmas Modeli İle Ulusal Rekabet Analizi: Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul : Galatasaray Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- EICKELPASCH, Alexander, LEJPRAS, Anna ve STEPHAN, Andreas Hard and soft locational factors, innovativeness and firm performance: An empirical test of Porter’s diamond model at the micro-level. *German Institute for Economic Research*. Discussion Papers. No: 723. 2007.
- ERASLAN, İsmail Hakkı; KARATAŞ, Abdülmecit; KAYA, Hüseyin. Türk plastik sektörünün rekabetçilik analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 2007, 203-219.
- ERBOZ, Gizem. A qualitative study on industry 4.0. competitiveness in Turkey using Porter diamond model. *Journal of Industrial Management and Engineering*, 13(2), 2020. 266-282.
- ERKAN, Hüsnü; ERKAN, Canan. Bilgi ekonomisinde teori ve politika. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.

- ERYILMAZ, Mehmet. Stratejik seçim ve kurumsalcı bakış açılarının birlikteliği üzerine eğitim sektöründe bir araştırma. *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2004, 4(1): 25-49.
- ERYILMAZ, Mehmet. Bir araştırmacının naçizane gözlemleri: İlgili dergilerin editör ve hakemleri stratejik yönetim alanı yazarlarından ne beklerler?. *Turkish Journal of Management*, 2016, 1(1): 9-22.
- ESEN, Saban; UYAR, Hande. Examining the competitive structure of Turkish tourism industry in comparison with diamond model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 2012, 620–627.
- FROHBERG, Klaus; HARTMANN, Monika. Comparing measures of competitiveness, discussion paper no. 2, institute of agricultural development in Central and Eastern Europe. 1997. <http://digital.bibliothek.uni-halle.de/pe/download/pdf/1674951?originalFilename=true>, Erişim Tarihi: 05.05.2021.
- FULCRANT, J. Using Belbin Team Roles in Conakry/Republic of Guinea. 2021. <https://www.belbin.com/resources/blogs/belbin-team-roles-in-conakry-republic-of-guinea>, Erişim Tarihi: 25.06.2021.
- GÖKMENOĞLU, Seyit Muharrem; AKAL, Mustafa; ALTUNIŞIK, Remzi. Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi*, (13)4, 2012, 12-13.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 1991, 114-135.
- GRANT, Robert .M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Hoboken, 2010.
- GUINEA. About Bluezones. 2020. <http://www.guinea2020.com/the-bluezones/about-bluezones/>, Erişim Tarihi: 25.06.2021.
- GÜRPINAR, Koray ve BARCA, Mehmet. Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabet gücü düzeyi ve nedenleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 2007,

41-61.

GÜRPINAR, Koray, ve SANDIKÇI, Mustafa. Uluslararası rekabetçilik analizinde Michael E. Porter'in elmas modeli yaklaşımı: Türkiye'deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 2008, 105-125.

HAMMER, Michael ve CHAMPY, James. Reengineering the Corporation, Harper Business, New York, 1993.

HANOUZ, Margareta Drzeniek; GEIGER, Thierry; DOHERTY, Sean. The global enabling trade report 2014. World Economic Forum Insight Report.

HERCIU, Mihaela. Measuring international competitiveness of Romania by using porter's diamond and revealed comparative advantage. *Procedia Economics and Finance*, 6, 2013, 273-279.

Institute National de la Statistique. *Annuaire Des Statistiques De L 'environnement 2012*. République De Guinée Ministère Du Plan, Conakry, 2012.

IMF. *Economic Development Documents: Guinea*. 2017. IMF Country Report no.17/388.

Islamic Development Bank (t.b.). *Republic of Guinea*. <https://www.isdb.org/guinea>, Erişim Tarihi: 05.04.2021.

JOHNSON T. *Relevance Regained*. New York: The Free Press, 1992.

KHARUB, Manjeet; SHARMA, Rajiv Kumar. Investigating the role of CSF's for successful implementation of quality management practices in MSMEs. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 2016, 1-27.

KHARUB, Manjeet; SHARMA, Rajiv Kumar. Investigating the role of Porter diamond determinants for competitiveness in MSMEs. *International Journal for Quality Research*, 10(3), 2016a, 471-486.

KHARUB, Manjeet; SHARMA, Rajiv Kumar. Framework to assess competitive positioning in manufacturing industries. *International Journal of Business Excellence*, 2016b.

- KOÇ, Murat ve Onur ÖZBOZKURT. Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, (2)3,2014, 85-91.
- LEACHMAN, Chien; PEGELS, C. Carl; SHIN, Seung Kyoon. Manufacturing performance: Evaluation and determinants. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 2005, 851-874.
- LIU, Xiaonan; CAO, Lei. *The Rapid Development of Chinese Heavy Truck Industry: Adapted Porter's Diamond Model Study*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uppsala, İsveç:Uppsala Üniversitesi, İşletme Bölümü, 2012.
- Milliyet (2020). Demir nedir?, Nerelerde kullanılır? Özellikleri nelerdir?. <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/demir-nedir-nerelerde-kullanilir-ozellikleri-nelerdir-6240307>, Erişim tarihi: 23.06.2021.
- NARULA, Rajneesh. Technology, international business and Porter's" Diamond": Synthesizing a dynamic competitive development model. *MIR: Management International Review*, 1993, 85-107.
- NASERBAKHT, Mohammad, et al. Merging the Porter's diamond model with SWOT method in order to analyze the Iranian Technology Parks competitiveness level. In: PICMET'08-2008 *Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. IEEE, 2008. p. 276-283.
- NILSSON, Erika; PETERSON, Frida. The HomeCom project: An analysis of collective action between competitors and educational and municipal institutions. 2002.
- O'TOOLE, T.E. (2020). Guinea. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/Guinea>. Erişim Tarihi: 05.04.2021.
- PENTTINEN, Risto. Summary of the Critique on Porter's Diamond Model. Porter's Diamond Model Modified to *Suit the Finnish Paper and Board Machine Industry*. *ETLA Discussion Papers*, 1994.
- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Macmillan Inc.,1990.
- PORTER, Michael E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

- PORTER, Michael E. ve ARSMTRONG, J. Canada at the Crossroads: Dialogue. *Business Quarterly*, Spring, 1993, 6-10.
- PRAJOGO, Daniel I. The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial management & data systems*, 2007.
- QIN, Siyi; HU, Genhua. Diamond model of national economic competitive advantage based on national economic security. In: *International Conference on Advances in Education and Management*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 250-257.
- REINERT, Erik S. Competitiveness and its predecessors—a 500-year cross-national perspective. *Structural Change and Economic Dynamics*, 1995, 6.1: 23-42.
- RUGMAN, Alan M.; D'CRUZ, Joseph R. The " double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience. *MIR: Management International Review*, 1993, 17-39.
- SAĞLAM, Mehmet. *Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerinin ve Porter'in Elmas Modeli Boyutlarının İhracatçı Firmaların Performanslarıyla İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 2019. PhD Thesis. Marmara Üniversitesi (Turkey).
- SARAÇ, Mehlika, ERTAN, Yasemin ve YÜCEL, Elif. How do business strategies predict firm performance?: An investigation on Borsa Istanbul 100 index. *Journal of Accounting and Finance*, 2014, Ocak, 121-134.
- SARAÇ, Mehlika. Which firms outperform the others under uncertainty: Revisiting Miles and Snow typology. *International Journal of Social Inquiry*, 2019, 12(1): 261-285.
- SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 2002, 45.1: 15-22.
- SMIT, A. J. The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *Southern African Business Review*, 2010, 14.1.
- STONEHOUSE, George H.; PEMBERTON, Jonathan D.; BARBER, Claire E. The Role of

- Knowledge Facilitators and Inhibitors: Lessons from airline reservations systems. *Long Range Planning*, 2001, 34.2: 115-138.
- ŞAHİN, Y. (2018). *Gine Cumhuriyeti Ülke Profili*. Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı.
- MANEVSKA TASEVSKA, Gordana. *An Economic Analysis of the Macedonian Viticulture – A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors*. Degree Thesis in Business Administration. Thesis No: 445, Department of Economics, 2006.
- The World Bank (2018). Republic of Guinea: Overcoming Growth Stagnation to Reduce Poverty. Report No: 123649. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/830641522072107327/pdf/Guinea-SCD-final-03222018.pdf>, Erişim Tarihi: 29.06.2021.
- The World Bank (2019). Guinea: Facilitating Young Innovation and Entrepreneurship. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/01/10/guinea-facilitating-youth-innovation-and-entrepreneurship>, Erişim Tarihi: 25.06.2021.
- The World Bank. Country private sector diagnostic: Creating markets in Guinea. US, Pennsylvania, 2020.
- TSILIGIRIS, Vangelis. An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of transnational education host countries. *International Journal of Educational Management*, 2018.
- TUNA, Emelj. *The Tobacco Sector in the Republic of Macedonia: Competitiveness Analysis*. (PhD Thesis) Sveriges lantbruksuniversite, 2006.
- ÜLGEN, Hayri; MIRZE, S. Kadri. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.
- VIDZRAKU, S. (2018). *La Coopération Entre la Côte d'Ivoire et la Chine se Renforce (la Tribune Afrique)*.
- Webometrics (2021). Ranking web of universities. <https://www.webometrics.info/en/africa/guinea>, Erişim Tarihi: 05.04.2021.



WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David., 2002,“*Strategic Management and Business Policy*”: Entering 21st Century Global Society”.

World Trade Organization (2017). Guinea. WT/TPR/S/251.

YILDIRIM, Ali; ŞİMŞEK, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayıncılık, 2013.

YİĞİT, Sema. *Ülke Rekabetçiliğinde Porter'in Elmas Modeli*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Tokat: GaziOsmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.