

**TC
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AFGANİSTAN'IN SAFRAN SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN
Bismillah GHAFOORY**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. İhsan YÜKSEL**

**Haziran-2017
KIRIKKALE**

KABUL-ONAY

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL danışmanlığında Bismellah GHAFOORY tarafından hazırlanan "Afganistan'ın Safran Sektöründe Rekabet Stratejisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

12/07/2017

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Yrd. Doç. Dr. Selim ÇENGİZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Afganistan’ın Safran Sektöründe Rekabet Stratejisi”adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

03.06.2017

Besmellah GHAFORY



ÖNSÖZ

Tez çalışmalarım sırasında beni yönlendiren, destek sunan, gerekli eleştirileri ve tavsiyeleri sunan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. İhsan YÜKSEL' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmalarım sırasında derste veya ders dışında bana sundukları katkılardan dolayı Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmamı bitirmemde yardım edip bana değerli katkılarını sunan Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ'e teşekkür ederim. Tüm İşletme Anabilim Dalı Lisansüstü programının değerli öğretim üyelerine katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Çalışmalarım sırasında bilgi edinmek için iletişim kurduğum Afganistan safran şirket, firma ve kuruluşlarına anlayış ve katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Afgan safranının Afganistan sektöründeki yeri ve uluslararası alanda rekabet boyutunda gelişmesinde katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

03.06.2017
Bismillah GHAFOORY

ÖZET

Yüzyıllarca küreselleşmenin artmasıyla sadece ulusal düzeyde yapılan sektörel rekabet analizleri, ülke ekonomilerinin sanayii yapılarının tanımlanabilmesi için yeterli olmamaktadır. İncelemeye konu olan ülkenin, dünya ekonomisi içerisindeki yeri göz önünde tutularak incelenmesi ve ulusal rekabet gücünün uluslararası rekabet koşullar açısından irdelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, dünya safran sektöründe ve safran şirketlerinin tekeli yapılarının incelenmesi, Afganistan Safran Sektöründe yapısının ve safran şirketlerinin rekabet güçleri incelenmiştir.

Safran üretimi gerekli devlet yardımlarıyla Afganistan'da üretim alanları genişletilerek ekonomiye büyük bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca, safranın yüksek ekonomik getirisi sayesinde çiftçilerin safran üretimi teşvik edilmiş olacağından dar gelirli çiftçilerin kazançlı bir iş sahibi olması sağlanmış olur. Ayrıca çiftçilerin helmand gibi zararlı bitkileri üretme mecburiyetinden kurtulmuş olur. Bunun sonucunda Afganistan; uluslararası imajını yenileyip olumsuz etkileyen unsurlarla mücadelesinde etkin bir girişimde bulunmuş olacaktır.

Bu düşünceler ışığında bu çalışmada; stratejik yönetim ve genel rekabet stratejileri, uluslararası pazarlar, işletmelerin uluslararası pazarlardaki etkinlikleri ve uluslararası pazarlara giriş şekilleri açıklanarak Afganistan'daki safran ve safran sektörü üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bununla birlikte Afganistan'ın safran sektöründe SWOT analizi yapılmıştır. Çalışmada SWOT analizi neticesinde rekabet stratejilerini betimlemeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Afganistan safran sektörü , Safran, stratejik, rekabet stratejisi, uluslararası pazar, rekabet, SWOT analiz.

ABSTRACT

Over the centuries, the world has become integrated economically, socially, politically and culturally due to the fast growing nature of globalization. A sectors capacity to produce products at a lower cost or offer them at a more competitive price includes the cost of inputs and production factors which therefore makes the sector competition analysis made at the national level not enough to define the industrial structures of the country's economy.

Therefore, it is necessary to review the country's economy, it's positions among the world's economies and examine the national competition power in terms of international competitions. This study seeks to examine the monopolistic structures of saffron, companies in the world saffron industry, the structure of the saffron industry and the competitiveness of saffron companies in Afghanistan. With the special attention and the expanding of saffron production areas in Afghanistan, farmers are likely to make a major contribution to the country's economy.

In addition, safer production of saffron will be encouraged by the high economic returns and this will motivate low-income farmers to do lucrative business in the sector. However, farmers will be free from the obligation to produce harmful plants in Helmand and other cities. Also, renewing it's international co-operation and image with the country that made an effective initiative in the struggle with elements that negatively affected them would be a great step towards the country's reform. The study has thoroughly analyzed the strategic management and general competition strategies, international markets, the activities of enterprises in international markets, the way of entering into the international markets and as well as the general evaluation of the Afghanistan saffron sector. Nevertheless, SWOT analysis was carried out in the saffron sector of Afghanistan to describe competition strategies.

Key words: Afghanistan saffron industry, Saffron, strategic, competition strategy, international market, competition, SWOT analysis.

KISALTMALAR

SWOT:	Strength, Weakness, Opportunities, Threat
FÜTZ:	Fırsat, Üstünlük, Tehdit, Zayıflık
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
GSYİH:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
DABS:	Da Afghanistan Breshna Sherkat
NRVA:	National Risk And Vulnerability Assessment (Milli Riski ve Güvenlik Açığı Değerlendirmesi)
NATO:	North Atlantic Treaty Organisation (Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı)
GATT:	Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
WTO:	Dünya Ticaret Örgütü
IMF :	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
OECD:	Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
ITO:	International Trade Organization (Uluslararası Ticaret Örgütü)
MAIL:	Tarım Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı
AR-GE:	Araştırma Geliştirme
ISO:	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
STK:	Sivil Toplum Kuruluşları
IDA:	Uluslararası Kalkınma Birliği

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2-1 Fonksiyonel yönetim ile stratejik yönetim arasındaki farklar.....	34
Tablo 3-1 işletmenin Pazarına Giriş ve çıkış Engelleri.....	47
Tablo 4-1 FÜTZ matrisi	76
Tablo 4-2 Afganistan'ın Safran Sektöründe Rekabet Stratejisi FÜTZ (SWOT) Analizi.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1 Safran Bitkisi Ve Baharatı	16
Şekil 2-1 Stratejik Yönetim seviyeleri ve stratejik Sorumluluk Alanları.....	31
Şekil 2-2 Büyüme Ve Gelişme Stratejileri.....	38
Şekil 3-1 Uluslararası pazarlamada risk azaltmaya yardımcı olan faktörler	43
Şekil 3-2 Dış Pazara Giriş şekillerinde Risk ve Kontrol Edebilme Düzeyleri.....	45
Şekil 3-3 Porter'e Göre Rekabet Belirleyen Beş Faktör.....	46
Şekil 3-4 Engeller ve Kârlılık.....	48
Şekil 3-5 Sektör Analizinin Unsurları.....	49
Şekil 3-6 Rakip Analizinin Bileşenleri	50
Şekil 3-7 Dış Çevre Faktörleri.....	53
Şekil 3-8 FÜTZ (SWOT) Matris yer alır.....	60
Şekil 3-9 FÜTZ (SWOT) Matrisi.....	67

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1-1 Afganistan'ı borç verme: Mali Yıl itibariyle taahhütler (milyonlarca dolar)	12
---	----

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR	iv
TABLOLAR, ŞEKİLLER, GRAFİKLER.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
GİRİŞ.....	1

1 BÖLÜM

AFGANİSTAN'IN SAFRAN BITKİSİ

1.1	AFGANİSTAN VE SAFRAN KISA TARİHÇESİ	4
1.1.1	Afganistan'ın Coğrafi Konumu ve Stratejik Önemi	4
1.1.2	Afganistan Coğrafyası.....	8
1.1.3	Jeostratejik Önemi.....	9
1.2	AFGANİSTAN EKONOMİSİ GENEL BAKIŞ	10
1.2.1	Eğitim.....	12
1.2.2	Sağlık	13
1.2.3	Elektrik Erişimi	14
1.3	SAFRAN BİTKİSİNİN TANIMI	15
1.3.1	Dünya'da Safran	16
1.3.2	Afganistan'da Safran.....	16
1.3.3	Safranın Kullanımı ve Ekonomik Önemi.....	18
1.3.4	Safran Yetiştiriciliği.....	20
1.3.4.1	İklim ve Toprak İstekleri	20
1.3.4.2	Toprak İşleme ve Ekim.....	20
1.3.4.3	Ekim Nöbeti.....	21
1.3.4.4	Hasat, Kurutma ve Verim	21
1.3.5	Safran Ticareti ve Safrana Yapılan Hileler	22
1.3.6	Safranın Önem ve Özellikleri.....	23

2 BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI VE GENEL REKABET STRATEJİSİ

2.1	STRATEJİ KAVRAMI	24
2.2	STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	25
2.2.1	Strateji ve Politika.....	25
2.2.2	Strateji ve Taktik.....	26
2.2.3	Strateji ve Program.....	26
2.2.4	Strateji ve Yöntem	27
2.2.5	Strateji ve Plan	27
2.3	STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ	28
2.3.1	Liderlik ve Tepe Yöneticileri	28
2.3.2	Örgüt Vizyonu ve Misyonu.....	29
2.3.3	Dış Çevre ve Pazar	29
2.3.4	Stratejiler	30
2.3.5	İşletmenin Kaynakları	30
2.4	STRATEJİ SEVİYELERİ	31
2.4.1	Şirket Stratejisi	31
2.4.2	İşletme Stratejisi.....	32
2.4.3	Fonksiyonel Stratejiler	32
2.5	STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ VE AŞAMALARI	33
2.6	GENEL REKABET STRATEJİLERİ	35
2.7	REKABET STRATEJİSİNİN TANIMI.....	35
2.8	REKABET STRATEJİSİNİN BOYUTLARI.....	36
2.9	BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ	37
2.9.1	Bütünleşme Stratejileri.....	37
2.9.1.1	Yatay Bütünleşme Stratejileri.....	37
2.9.1.2	Dikey Bütünleşme Stratejileri.....	38
2.9.2	Çeşitlendirme Stratejileri	38
2.9.2.1	Tek Yönlü Çeşitlendirme.....	38
2.9.2.2	Çok Yönlü Çeşitlendirme	39

3 BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA VE DIŞ PAZARLARA GİRİŞ (ULUSLARARASI REKABET STRATEJİLERİ)

3.1	ULUSLARARASI PAZAR TANIMI	40
3.2	ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMA NEDENLERİ	41
3.3	ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMASININ RİSKLERİ	42
3.4	ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ	43
3.5	ULUSLARARASI PAZARLARDA REKABET YAPISI VE RAKİPLERİN ANALİZİ	45
3.6	PAZARA GİRİŞ VE ÇIKIŞ ENGELLERİ.....	46
3.7	REKABET STRATEJİSİNDE SEKTÖR ANALİZİ.....	49
3.8	REKABET STRATEJİSİNDE RAKİP ANALİZİ	50

3.9	ULUSLARARASI PAZARLARA FIRSAT VE TEHDİTLER (DIŞ ÇEVRENİN ANALİZİ).....	51
3.9.1	Diş Çevrenin Tanımı ve Çevre Faktörleri.....	51
3.9.2	Diş Çevre Analizinin Kapsamı ve Süreci	53
3.10	KÜRESEL VE ULUSAL ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ANALİZİ	54
3.10.1	Teknolojik Faktörlerin Analizi.....	55
3.10.2	Sosyokültürel Faktörlerin Analizi	56
3.10.3	Ekonomik Faktörlerin Analizi.....	56
3.10.4	Hukuki Politik Faktörlerin analiz.....	57
3.11	ULUSLARARASI PAZARLARDA ÜSTÜNLÜK VE ZAYIFLIKLAR (İŞLETMENİN ANALİZİ).....	57
3.11.1	İşletme Analizinin Tanımı ve Kapsamı	58
3.12	FÜTZ (SWOT) ANALİZİ	59
3.12.1	FÜTZ (SWOT) Analizinin Tanımı ve Kavramları	59
3.12.2	FÜTZ (SWOT) Analizinde İç ve Diş Çevre Faktörleri	60
3.12.3	Diş Çevre Faktörleri.....	61
3.12.3.1	Fırsatlar.....	61
3.12.3.2	Tehditler	62
3.12.4	İç Çevre Faktörleri	63
3.12.4.1	Üstünlükler	63
3.12.4.2	Zayıflıklar	64
3.13	FÜTZ (SWOT) ANALİZİNDE İÇSEL VE DIŞSAL DURUM GÖSTERGELERİ	65

4 BÖLÜM

AFGANİSTAN'IN SAFRAN SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİSİ VE FÜTZ (SWOT) ANALİZİ

4.1	AFGAN SAFRAN SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU	68
4.2	SAFRAN SEKTÖRÜNDEKİ ÜRETİM FAALİYETLERİ	69
4.3	SAFRAN SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU	69
4.4	ULUSLARARASI PIYASALARDA YAŞANAN YOĞUN REKABET KARŞISINDA AFGAN SAFRAN SEKTÖRÜ	71
4.5	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	71
4.6	FÜTZ (SWOT) ANALİZİ.....	73
4.6.1	Fırsatlar	73
4.6.2	Tehditler	74
4.6.3	Üstünlükler.....	74
4.6.4	Zayıflıklar.....	74
4.6.5	Afganistan'ın Safran Sektöründe Rekabet Stratejisi FÜTZ (SWOT) Analizi Değerlendirilmesi	76
	SONUÇ VE ÖNERİLER	78
	KAYNAKÇA	84

GİRİŞ

Günümüz koşullarında teknoloji ve çağın gereklilikleri olarak oldukça hızlı bir değişim söz konusudur. Bu değişimler ekonomiyi ve piyasa sektörünü en içten şekilde etkilemektedir. Firmaların devamlılıklarını sürdürebilmeleri için hızlı değişim sürecinde büyümeleri gerekmektedir. Büyüyen firmaların diğer firmalardan ayıran belirli farklılıklar vardır. Firmaların gelişmelerindeki en büyük etki stratejik bir planlarının olmasıdır. Stratejik planlama anlayışı yıllardır merak edilen alanlardan biridir. Stratejik planlamalarda firmalar arasındaki rekabet stratejisi olduğu görülür. Rekabet stratejisi firmalar arasında rekabete sebep olup sektörlerin gelişmesine de katkı sağladığı görülmüştür. Afganistan safran sektöründe ise bu durum daha gelişmemiştir. Afganistan'da uzun süre devam eden savaşlar ve sebep olduğu iç karışıklıklar devlet otoritesinin kaybolmasına sebep olmuştur. Bu durum Afganistan'ı uyuşturucu merkezi haline gelmiştir. 2001 den itibaren özellikle uluslararası güçlerin müdahalesiyle uyuşturucu ekiminin önüne geçilmeye çalışılmakla birlikte, tarımsal projeler hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Bu projelerde safran ekimi ile ilgili projeler ön plana çıkmaktadır. Safran ekimi uyuşturucu ekimine karşı devlet tarafından desteklenmektedir. Bu projeler kapsamında Afganistan'daki safran ekimi gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Kırmızı lifli Afgan safranını dünya pazarında kalite açısından her geçen gün itibar kazanmaya başlamıştır. Üretilen Afgan safranının dünya piyasasına sunulması devlet projesi haline gelmelidir. Dünya pazarını elinde bulunduran İran ve İspanya'dan ucuz işçilik ve kalite bakımından avantajlı olan Afganistan'ın tek en büyük sıkıntısı; ürünün dünyadaki alım gücü yüksek tüketicilerin bulunduğu piyasalara belli bir proje kapsamında sunulmaması ve pazarlama stratejileri geliştirilememesidir. Bu çalışma, Afganistan'ın safran sektöründe rekabet strateji ve uluslararası pazarlara girişte; Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler olarak belirtmişlerdir.

Afganistan'da yaklaşık 24 şirket ve 26 safran üreticisi dernek var. Ancak, pazar payı açısından Herat'ta 2, Kabil'de 1 olmak üzere 3 önemli şirket var - bunlar Afgan safran üretiminin büyük kısmını sağlıyor. Piyasadaki konsantrasyonun yüksek olduğunu gösteriyor. Buna rağmen firmaların pazar araştırmaları veya etkili reklamcılık faaliyetleri yoktur. Çoğunlukla safran ticaretinin yöneticileri ve sahipleri pazarlama faaliyetlerinin önemini anlamıyor ve web sitelerine sahip değiller. Birçok

diğer faktör arasında, piyasanın oligopolistik yapısı nedeniyle firmalar arasında rekabet eksikliği var. Bu, Afgan firmalarının kendileri için veya yabancı ürünlerin işlenmesi açısından işlenmiş safran tüketicileri için optimal olmadığı bir şekilde davranacağı bir ortam oluşturuyor. Bu durumu iyileştirmek için ilgili organlara öneri sağlayacağız.

Bu nedenle şu hususlar da değerlendirilecektir. Pazarlama alanında bilgi toplayarak ilmi çalışmalarla piyasaya hâkim olmak, Afgan safranını dünya piyasasına tanıtmak, üretimde rekabeti sağlamak, müşteri memnuniyetinin sağlanması, hedeflenen kitlede tüketicinin bilgilendirilmesi, üretim ve pazarlamanın gelişmesi için teknolojiden yararlanılması. Yeni pazarların oluşturulması, Rekabetin geliştirilmesi, Üretim için çiftçilere eğitim verilmesi ve bu hususta üniversitelerle çalışılması, Üretilen politikaların uygulanması, safranın üretimi için özel teşekküllerin oluşturulması, safran üretiminin artırılması için yeni yasaların oluşturulması, Safranın projesi için laboratuvarların ve işleme tesislerinin kurulması ayrıca,

- Üretim artışı ve verimliliği
- Kalite standardı ve güvencesi (ISO)
- Afganistan safran bitkisinin iç ve uluslararası pazarda dağıtımı
- Afganistan uluslararası safran bitkisinin devamlı gelişme ve araştırma enstitüsü tarafından uygulama araştırmalar
- Kapasite artırımı sektörün ilerlemede katkı sağlayacaktır.

Ortaya konan pazarlama stratejileri ve mevcut piyasada rekabet gücünün artırılmasına olumlu katkı sağlama ihtimali konunun önemini ortaya koymaktadır. Ortaya konacak rekabet stratejilerinin uygulama şansı bulması ve başarıya ulaşması yürütülen devlet projelerinin başarı şansını arttıracaktır. Bu özelliği ile önemli bir çalışma olacaktır.

Ayrıca temel İşletmelerin yaşamını devam ettirebilmesi için gelişiminin devam etmesi gerekir. Sınırlanmış pazarlarda varlığını sürdüren işletmelerin gelişiminde sınırlı olacaktır. Safranın uluslararası alanda açılması gelişimi için temel araçlarından biri olacaktır.

Araştırmanın amacı olarak geliştirilecek strateji önerileri Afganistan'ın kalkınma ve safrandan elde edeceği kazançları olumlu etkileyecektir. En büyük sıkıntısı olan

piyasalara ulaşma stratejilerinin tespiti ve önerilmesi, bu konu ile ilgili bilimsel yaklaşımlar ortaya konması, benzer konulardan yararlanarak konu ile ilgili çalışmalar oluşturulması amaçlarındandır.

Öncelikle, Afganistan'ın savaştan yeni çıkan bir ülke olması ve uluslararası alanda yeterli derecede tanınmamasından dolayı, birinci bölümü söz konusu ülkenin ekonomik, coğrafik, demografik, siyasi ve politik, sosyo ve Kültürel yapısına değinilmiştir ve kısaca safran bitkisinin tanımı, Dünya'da safran ve Afganistan safran tarihinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise, Strateji Kavramı Ve Genel Rekabet Stratejisi ele alınmıştır. Bu bölümde ele alınmakta olup rekabet stratejilerinden Porter'ın rekabet stratejisi, kaynaklara dayalı yaklaşım ve oyun teorisi yaklaşımı olan üç temel yaklaşıma değinilmektedir.

Üçüncü bölümde ise, Uluslararası Pazarlama Ve Dış Pazarlara Giriş (Uluslararası Rekabet Stratejileri) rekabet konusuna, İşletmelerin içinde bulunduğu dış çevre ile ilişkileri incelenmiş, bu kapsamda dış çevrenin tanımı ve çevre faktörleri, dış çevre faktörleri, çevre analizinin süreci, SWOT analizi, rekabet stratejisinde sektör analizi, rekabet stratejisinde rakip analizi konularına yer verilmiştir ve Afganistan'ın safran sektöründe rekabet gücü üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Son bölümde, Afganistan'ın safran sektöründe tarafından geliştirilmiş olan karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımı esas alınarak, Afganistan'ın safran sektöründe rekabet edebilirliği saptanmıştır ve bu çerçevede avantajları ve dezavantajları, fırsatlar ve tehditler değerlendirilerek SWOT analizi yapılmıştır.

Sonuç kısmında ise, tezimizde Afgan safran pazarını piyasa yapısı ve Bir yatırımcının potansiyel fırsatlarına baktık, piyasa başarısızlığının kısıtlamalarını ve faktörlerini saptadık ve nihayet bu endüstrinin gelişimi için bazı önlemler ve genel değerlendirme yapılarak öneriler sunulmuştur.

1 BÖLÜM

AFGANISTAN'IN SAFRAN BITKISI

1.1 Afganistan ve Safran Kısa Tarihçesi

1.1.1 Afganistan'ın Coğrafi Konumu ve Stratejik Önemi

İslamiyet öncesi dönem: Arkeolojik kanıtlar, kent uygarlığının, modern Afganistan tarafından işgal edilen bölgede 3000 ve 2000 yılları arasında başladığını göstermektedir. İlk tarihsel belgeler, bölgeyi 550 C.C.'den kontrol eden İran Akamanenian Hanedanı'nın erken döneminden kalmıştır. 331'e kadar. M.Ö. 330 ve 327 yılları arasında Büyük İskender Achaemenian imparator III. Darius'u yenip Afganistan'daki topraklarda yerel direnişi bastırdı. İskender'in halefleri Seleukos, bölgede Yunan kültürel etkisini sürdürmeye devam etti. Kısa bir süre sonra, Hindistan Mauryan İmparatorluğu Budizm'i getirerek güney Afganistan'ın kontrolünü ele geçirdi. Üçüncü yüzyılın ortalarında, göçebe Kuşan kültürel ve ticari bir merkez haline gelen bir imparatorluk kurdu. 3. yüzyılda Kuşan İmparatorluğu'nun sonundan yedinci yüzyıla kadar, bölge bölündü ve İran Sasani İmparatorluğunun genel koruması altındaydı. (Library of Congress, 2008)

Arap kökenli Müslümanlar, 637 yılında Kadiziye Savaşı'ndaki Sasani halkı yenerek Araplar'ı Afgan kabilelerini fethetmeye ve İslam'ı tanıtan 100 yıllık bir süreci başlattı. Onuncu yüzyılda, Arap Abbasi Hanedanlığı ve Orta Asya'daki ardılı olan Samanid hanedanı yıkıldı. Bundan sonra Samanlılar'ın bir dalı olan Gazneliler Hanedanlığı Afganistan'da hükümran olan ilk büyük İslam hanedanı oldu. 1220'de bütün Orta Asya, Cengiz Han'daki Moğol güçlerine düştü. Afganistan, Timur'un mevcut Moğol İmparatorluğunu güçlendirdiği 1380'lere dek parçalanmış kaldı. Timur'un torunları, on altıncı yüzyılın başlarına kadar Afganistan'ı yönetti.¹

1504'te bölge, önümüzdeki iki yüz yıl boyunca İran Safavi Hanedanlığı'yla Afgan

¹ Library of Congress, "Country Profile Afganistan", Library of Congress – Federal Research Division, August 2008, p.2.

topraklarına itiraz eden kuzey Hindistanlı Muğallar olan yeni bir imparatorluğa düştü. Büyük Safavi lideri Nadir Şah'ın 1747'de ölümüyle birlikte, Durrani olarak anılan yerli Peştunlar, Afganistan'da 1778 yılına kadar süregelen en azından nominal bir dönem başlattılar. Kurucu olarak bilinen ilk Durrani hükümdarı Ahmad Şah Afgan ulusunun Peştun kabilelerini birleştirdi ve 1760'a kadar Delhi ve Arap Denizi'ne uzanan bir imparatorluk inşa etti. İmparatorluk 1772'de Ahmed Şah'ın ölümünden sonra parçalandı, ancak 1826'da Peştun Muhammedzai kabilesi lideri Dost Muhammed düzeni restore etti. (Library of Congress, 2008)

Dost Muhammed, Büyük Oyunun başında, güneyde genişleyen Rusya ile Orta Asya ve Afganistan'ın egemenliği için yüzyıl uzunluğunda bir yarışmayı ve Hindistan'ı koruma konusunda niyetli olan İngiltere'yi yönetti. Bu dönemde, Afgan hükümdarlar bazı uzlaşmalara ihtiyaç duyulmasına rağmen, sanal bağımsızlığı sürdürmeyi başardılar. İngiliz Anglo-Afgan Savaşı'nda (1839-42), İngilizler Dost Muhammed'i devirdi, ancak 1842'de Afgan garnizonlarını terk etti. Sonraki yıllarda, Rus kuvvetler Afganistan'ın kuzey sınırına yaklaştı. 1878'de İngilizler, Anglo-Afgan Savaşı'nda Afganistan'ın çoğunu işgal etti ve tuttu. 1880 yılında Abdur Rahman, bir Durrani, İngiliz ve Rus çıkarlarının dengelenmesini, Afgan kabilelerinin konsolidasyonunu ve sivil yönetimin modern Afgan devleti olarak kabul edildiği 21 yıllık bir saltanat düzenlemeye başladı. Bu dönem boyunca İngilizler, Afganistan'ı İngiliz sömürge bölgelerinden güneydoğuya bölen Durand Hattı'nı (1893) temin etti ve Peştun kabilelerinin bölünmesi konusunda gelecekte gerginliklerin tohumlarını ekti. Abdur Rahman'ın oğlu Habibullah (1901-19) babasının idari reformlarını sürdürdü ve I. Dünya Savaşı sırasında Afganistan'ın tarafsızlığını sürdürdü. (Library of Congress, 2008)

1919 yılında Afganistan, Üçüncü Anglo-Afgan Savaşı'nı sona erdiren ve Afganistan'ın bağımsızlık tarihini işaretleyen Rawalpindi Antlaşması'nı imzaladı. Savaş döneminde, Afganistan yine iki dünya gücü arasındaki denge noktasıydı; Habibullah'ın oğlu Amanullah (1919-29 döneminde), İngiliz-Sovyet rekabetini ustalıklarla manipüle etti ve büyük ülkelerle ilişkiler kurdu. Amanullah 1923 yılında ülkesinin ilk anayasasını çıkardı. Bununla birlikte, yerli reform programına direnmek 1929'da görevden alınmasını zorladı. 1933'te Afganistan'ın son kralı olan Amanullah'ın yeğeni Muhammed Şahir Şah, 40 yıllık bir hükümlü başlattı. (Library of Congress, 2008)

Afganistan'ın nötr kaldığı 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Peştun kabilelerinin uzun süredir devam eden bölüğü, 1948'de Durand Hattı'nın diğer tarafında kurulmuş komşu Pakistan devletiyle gerginlik yarattı. Buna karşılık, Afganistan dış politikasını, Sovyetler Birliği. Kralın kuzeni Mohammad Daoud'un (1953-63) başbakanlığı, dikkatle reformist, modernize edici ve hükümeti merkezileştirerek Sovyetler Birliği ile olan bağları güçlendirdi. Bununla birlikte, 1963'te Zahir Şah, Pakistan karşıtı politikasının Afganistan ekonomisine zarar vermesi nedeniyle Daoud'u görevden aldı. (Library of Congress, 2008)

1964'te onaylanan yeni bir anayasa, anayasal monarşiyi biraz liberalleştirdi. Bununla birlikte, ilerleyen on yılda ekonomik ve politik koşullar kötüleşti. 1973'te Daoud kralın devrildi ve bir cumhuriyet kurdu. Ekonomik koşullar iyileşmediğinde ve Daoud politik desteklerinin çoğunu kaybettiğinde, komünist gruplar 1978'de onu devirdi. 1979'da komünist hükümete karşı kabile ayaklanmasının tehdidi 80.000 Sovyet birliğinin istilasını tetikledi ve bu birlikleri on yıllarca etkili bir on yıl sürdü gerilla savaşı. 1979-1989 yılları arasında iki Sovyet destekli rejim, işgaline karşı çıkan mücahit federal gerilla savaşlarını yenemedi. 1988'de Sovyetler Birliği nötr bir Afgan devleti kurmayı kabul etti ve son Sovyet askerleri 1989'da Afganistan'dan ayrıldı. Anlaşma, binlerce kişiyi öldüren, sanayi ve tarımı tahrip eden ve 5 ila 6 milyon mülteci yaratan bir savaşı sona erdirdi. (Library of Congress, 2008)

1988 anlaşması hükümet ve mücahitler arasındaki farklılıkları gidermedi ve 1992'de Afganistan, ekonomiyi daha da harap eden bir iç savaşa girdi. Savaşan grupların liderleri arasında etnik bir Tacik olan Ahmad Shah Mesoud vardı; Gulbuddin Hekmatyar, bir Peştun; Ve Özbekçe Abdul Rashid Dostum. Birkaç geçici ittifak olmasına rağmen, silahlı gruplar arasındaki mücadele, 1996 yılında birçoğu İslami köktendinci bir grup olan Taliban'ın ülkenin kontrolünü ele geçirinceye kadar sürdü. (Library of Congress, 2008)

Taliban, toplumun baskıcı kontrolünü savunmak için aşırılıkçı bir İslam yorumu yaptı. Ekonomi harap kaldı ve hükümetin hizmetlerinin çoğu durdu. Taliban, Arap terör örgütü El Kaide'ye Afganistan'ı bir üs olarak kullanma hakkı verdi. El-Kaide, 11 Eylül 2001'de ABD'ye yönelik saldırılarla sonuçlanan bir dizi uluslararası terör eylemi gerçekleştirdiğinde, Taliban, uluslararası El Kaide liderinin lideri Usame bin Ladin'i teslim alma yönündeki baskısını reddetti. 2001 yılı

sonlarında ABD ve müttefikler Afganistan'a saldırdıklarında Taliban yönetimi çöktü ancak Taliban ve El Kaide liderleri kaçtı. Birleşik Devletlerin önderlik ettiği Uluslararası Güvenlik Yardım Gücü, 2008'de halen devam etmekte olan bir işgale başladı. (Library of Congress, 2008)

Aralık 2001'de sürgündeki Afgan liderleri, Bonn Anlaşması'nı imzalayarak geçici bir hükümet kurarak Afgan Geçici Yönetimi'ni Peştun ılımlı Hamid Karzai önderliğinde imzaladılar. Karzai, 2002 yılında Afganistan'ın Geçici İslam Devleti'nin başkanlığına seçildi ve bu ülkenin yönetici konseyi Taliban karşıtı Kuzey İttifakının farklı liderlerini içeriyordu. Özel olarak toplanan Loya Jirga ya da bölgesel liderlerin kurucu üyesi tarafından yazılan yeni bir anayasa, 2004 yılı başında onaylandı. Ekim 2004'te ezici bir halk oylaması, Karzai'nin Afganistan İslam Cumhuriyeti cumhurbaşkanı seçildi. Bununla birlikte, bölgesel savaş ağaları ve Afganistan'ın geniş alanları Karzai hükümetinin kontrolü dışındaydı. Uluslararası desteğe rağmen, birçok hizip temsilcisini içeren Afgan hükümeti birçok sosyal ve ekonomik sorunu ele alamadı. Eylül 2005'teki parlamento seçimleri, bölgesel zabıtlar ülkesine, Karzai'nin ülkeyi birleştirme kabiliyetini daha da tehlikeye atacak şekilde, Ulusal Meclis'in her iki evinde de önemli bir güç kazandı. 2005 seçimlerinden sonra Bonn Anlaşması sona erdi. Sözleşmenin halefi Afganistan Compact, Ocak 2006'da yürürlüğe girerek, ekonomik kalkınma, güvenlik, insan haklarının korunması ve yolsuzluk ve uyuşturucu kaçakçılığı ile mücadele konularında 2010 yılı boyunca uluslararası yardım hedeflerini belirledi. (Library of Congress, 2008)

Bu arada yeniden dirilen Taliban, hükümet kontrolü dışındaki alanlarda, özellikle güneydoğu eyaletlerinde terörist faaliyetleri yoğunlaştırdı. 2006 yılının ortalarında, Kuzey Atlantik Andığı Teşkilatı (NATO) kuvvetleri Kandahar'ı hedef alan Taliban saldırılarını geri aldı. Bununla birlikte, Taliban 2007'de başlayarak, komşu Pakistan'da Afganistan'daki kontrolünü kademeli olarak geri yüklemek ve genişletmek için güvenli limanlar kullandı. 2008 yılı başında, hükümetin tahmini yüzde 30'u kontrol ederken, ülkenin tahmini yüzde 10'unu kontrol etti. Yerel kabileler geri kalan bölgeyi kontrol etti. Uyuşturucu üretimi için haşhaş ekiminin azaltılmasına yönelik ABD destekli çabalarına rağmen, 2007 ve 2008 yıllarında ekin Afganistan ekonomisinin giderek artan bir yüzdesini oluşturuyor ve Taliban'ın büyük bir desteğidir. 2008 yılının ortalarında Afganistan'da Yeni Bir Uluslararası Destek Konferansı, ülkenin ekonomik ve siyasi istikrarı konusundaki uluslararası

taahhütlerini tekrarladı ancak yardımların koordinasyonunun geliştirilmesini ve yolsuzluğun azaltılmasını talep etti. Bu arada, yaygın ekonomik sıkıntı Karzai hükümetinin halk arasındaki desteğini gittikçe zayıflattı. (Library of Congress, 2008)

1.1.2 Afganistan Coğrafyası

Afganistan, toplam 652 000 km²'lik bir alana sahip, Orta Asya'da yerleşik bir ülkedir. Kuzeyinde Türkmenistan, Özbekistan ve Tacikistan, kuzeydoğu Çin, doğu ve güneyde Pakistan, batıda İran İslam Cumhuriyeti sınırlanmıştır. Sağlam arazisi ve 150 ila 8 000 m arasında değişen ortalama deniz seviyesinden 100 metre yüksekliğiyle karakterize edilir. Ülke topraklarının dörtte biri deniz seviyesinden 2 500 m yüksekte. Bölgenin yaklaşık dörtte üçü dağlardan ve tepelerden ibaretken, ovada kuzeyde nehir vadileri, güneyde ve güneydoğuda çöl bölgelerinde yer alıyor. Hindular Kuş menzili, Himalaya-Pamir dağ sırasının en batısındaki uzantısı ülkeyi batıdan doğuya, bölgede Süleyman ve Karakoram dağları güney sınırını Pakistan'la sınırlıyor. Büyük nehir vadileri, bu dağlardan kuzeye, batıya ve güneye yayılır ve verimli ve verimli vadileri oluştururken, çoğu tarımsal ve sulama gelişimi gerçekleştirir. İdari olarak, Badakhshan, Badghis, Baghlan, Balkh, Bamyan, Daykundi, Farah, Faryab, Ghazni, Ghor, Helmand, Herat, Jawzjan, Kabil, Kandahar, Kapisa, Khost, Kunar, Kunduz idari olarak ülke 34 ilde (welayat) bölünmüştür , Laghman, Logar, Nangarhar, Nimroz, Nuristan, Paktika, Paktya, Panjshir, Parwan, Samangan, Sari Pul, Takhar, Uruzgan, Wardak ve Zabul.²

Afganistan, kuru bir karasal iklim ile karakterize, dağlar birçok yerel değişikliğe neden olsa da. Sıcaklıklar kışın eksi 10 ° C'den yaz aylarında 34 ° C'ye kadar değişir. Yağışın yıllık dağılımı, kurak bir ülkenin topraklarında yüzde 50'den fazla yağmur yağıyor. Doğu sınır bölgesi, muson etkisi sınırında olduğu için istisnadır. Yağışın yaklaşık yüzde 50'si kışın (Ocak ile Mart arasında) meydana gelir ve bunların çoğu merkezi dağlık bölgelerde kar olarak düşer. İlkbaharda (Nisan - Haziran)% 30 daha düşecek. İlkbaharda ve yaz aylarında, güneşi yüksek sıcaklıklarda kar erimesi akışı, Afgan tarımının can damarıdır.(Aquastat, Survey, 2013)

2011 yılında toplam nüfus yaklaşık 32.3 milyon, buradaki nüfusun yüzde 77'si (1999'da yüzde 80) idi. Nüfus yoğunluğu yaklaşık 50 nüfus / km²'dir. 2001-2011 döneminde, yıllık nüfus artış hızı yaklaşık% 3.2 olarak gerçekleşti.(Aquastat, 2013)

² Aquastat, Survey, "Irrigation in Central Asia in figures", Afghanistan, 2012, s.1.

1.1.3 Jeostratejik Önemi

Afganistan, zengin bir tarihe ve etnik ve dilbilimsel olarak farklı bir nüfusa sahip eski bir yer. Birçok Afgan, coğrafyamızı belirleyen engebeli dağlık arazilerin tepelerinde ve vadilerinde dağılmış izole edilmiş topluluklarda yaşıyor. Parçalanmaya doğru bu doğal kaymanın üstesinden gelmek, taşımayı, iletişimi, hizmetlere erişimi ve pazar entegrasyonunu kolaylaştırmak için altyapı geliştirmede büyük ölçekli yatırımlar gerektiriyor. Dört yıldır sürdürülen çatışma, ülkeyi tahrip etti ve iyi işleyen kurumlar ve ülke çapında bir altyapı ile etkin bir devlet kurma çabalarını karıştırdı. Uzun süredir devam eden büyüme sürücüleri tarım, madencilik ve bölgeler arası ticaret olmaya devam edecek. Ancak eski yollar modernize edilmelidir. Etkili bir şekilde sömürüldükten sonra, bu modernize edilmiş kaynaklar yüksek ekonomik büyüme potansiyeline sahiptir. Afganistan'ın dünyanın en dinamik ve en kalabalık bölgelerinden birinin kavşağındaki jeostratejik konumu, komşularımızla büyümeyi teşvik eden ekonomik işbirliğini teşvik etmek için iyi bir konumda olması anlamına geliyor. Afganistan, hem kamu hem de özel kamu ve yabancı yatırımları teşvik etmeli ve zamanla sürdürülebilir kalkınan milli gelir kaynakları ile kalkınma yardımının yerini alması gerekir. (ANPDF, 2017)

Afganistan'ın çatışma geçmişi ve yatırım eksikliği göz önüne alındığında, kabul edilebilir ekonomik büyümeye ve toplumsal gelişmeye ulaşmak zaman alacaktır. İyimser büyüme seviyelerine rağmen, önümüzdeki on yılda Afganistan, Güney Asya'nın kişi başı GSYİH için bölgesel ortalamasının altında kalacak gibi görünüyor. Yaşam standartlarını makul veya orta gelir seviyesine çıkarmak için bir kalkınma stratejisi onlarca yılların katları içinde ölçülmelidir; Yıllar geçmedi, hatta bir on yıl bile geçmedi. Ancak, şu anda barışçıl ve müreffeh bir ülkenin temellerini atmamız önemlidir. (ANPDF, 2017)

Stratejimiz gerçekçi olmalı. Kısa vadede büyüme beklentileri belirsizdir. Afganistan barışa gelinceye kadar, büyük ölçekli yeni özel yatırım olasılığı düşüktür. Genellikle büyümekte olan ekonomi tarafından yönlendirilen kamu yatırımları da sınırlandırılacaktır. Uluslararası ortaklar Afganistan'da kalkınmanın önemli bir finansörü olmaya devam edecek, ancak destekleri önümüzdeki 5 ila 10 yıl içinde gerileyecektir. Zamanla, sürdürülebilir iç kaynakların Uluslararası desteğin yerini alması gerekir. Kısa vadede, sürdürülebilir bir bütçeye doğru ilerlemek ve Afganistan'ın uzun vadeli kalkınmasının temellerini koymak bizim için en önemli

önceliklerimizdir.³

1.2 Afganistan Ekonomisi Genel Bakış

Afganistan ekonomisi onlarca yıldır devam eden çatışmalardan kurtuluyor. Ekonomi, 2001 yılında Taliban rejiminin çöküşünden bu yana, uluslararası yardımın, tarım sektörünün toparlanması ve hizmet sektörünün büyümesiyle büyük ölçüde gelişti. Son birkaç yıldır devam eden gelişmelere rağmen, Afganistan son derece fakir, karaya oturmuş ve dış yardıma oldukça bağımlıdır. Nüfusun çoğu konut, temiz su, elektrik, tıbbi bakım ve işlerde sıkıntı çekmeye devam ediyor. Suçluluk, güvensizlik, zayıf yönetim, altyapı eksikliği ve Afgan Hükümeti'nin hukukun üstünlüğünü ülkenin her yerine yayma zorluğu, gelecekteki ekonomik büyümeye meydan okuyor. Afganistan'daki dünyadaki en düşük yaşam standartlarındandır.⁴

Uluslararası topluluk, 2003 ve 2010 yılları arasında dokuz bağış konferansında 67 milyar doların üzerinde taahhütte bulunarak Afganistan'ın kalkınmasına bağlı kalmaya devam ediyor. Tokyo konferansındaki bağışçılar Temmuz 2012'de 2015 yılına kadar 16 milyar dolarlık bir sivil yardımda bulunma sözü verdiler. Bu yardıma rağmen, Hükümet Zayıf gelir toplama, anemik iş yaratma, yüksek düzeyde yolsuzluk, zayıf hükümet kapasitesi ve zayıf kamu altyapısı gibi bir takım zorlukların üstesinden gelmesi gerekecek.⁵

2014-15 yıllarında Afganistan'ın büyüme hızı belirgin bir şekilde yavaşladı. 2014 yılında başlayan uluslararası güvenlik güçlerinin çöküşü, ekonomik büyümeyi olumsuz bir şekilde etkilemiş; çünkü özellikle hizmet sektöründe ticaretin önemli bir kısmı ülkedeki devam eden uluslararası birliklerin hizmetine sunulmuştur. Afganistan Cumhurbaşkanı Eşref GANEY Ahmadzai, gelir toplama ve yolsuzlukla mücadeleyi de kapsayacak şekilde ekonomik reformların yapılması için çalışıyor. Bununla birlikte, reformların uygulanması zaman alacak ve Afganistan önümüzdeki yıllar boyunca uluslararası bağışta bulunma desteğine bağımlı kalacak.⁶

³ ANPDF, “Afganistan National Peace and Development Framework (ANPDF) 2017 to 2021”, Afghanistan, 2017, p.4

⁴ ANPDF, “Afganistan National Peace and Development Framework (ANPDF) 2017 to 2021”, Afghanistan, 2017, p.5.

⁵ CIA, The world fact book , “<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html>”, 10.02.2017.

⁶ CIA, The world fact book , “<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html>”, 10.02.2017.

GSYİH (satın alma gücü paritesi):

- 648 milyar dolar (2016 tahmini)
- 62.82 milyar dolar (2015 tahmini)
- 62.35 milyar dolar (2014 tahmini)

Not: veriler 2016 dolardır.

Dünyaya ülke karşılaştırması: 104

Güven ve gelişme ile ilgili zorluklar, zayıf güvenlik ortamının güven, yatırım ve büyümeye bağlayıcı bir kısıt getirmeye devam ederek korkutucu olmaya devam ediyor. Ekonomik büyüme 2015'te sadece yüzde 0,8'e ulaştı. Olumsuz hava koşulları yavaş büyümeyi olumsuz etkiledi ve 2015 yılında tarımsal üretimde yüzde 5,7'lik bir düşüşe neden oldu. 2016 yılının ilk yarısı için mevcut veriler, 2016'ya kadar düşük yatırım seviyelerine işaret ediyor; tarımsal üretim ise Mahsul hastalıkları ve zararlıları tarafından bozuldu. Bu nedenle, Afganistan'ın Dünya Ticaret Örgütü'ne katılımı ve alternatif ticaret yolu olarak mükemmel potansiyele sahip olan İran'daki Chahbahar limanının açılması da dahil olmak üzere, bir dizi girişimde kaydedilen ilerlemelere rağmen, 2016'daki büyümenin sadece yüzde 1,2'ye ulaşması bekleniyor. Ekonomik büyümenin önümüzdeki yıllarda 2017'de yüzde 1,8'den 2019'da yüzde 3.6'ya kadarki kademeli olarak artması bekleniyor. Dış ülkelerdeki güçlü büyüme, güvenlik, siyasi istikrar, reform ilerlemesinin iyileştirilmesine ve yüksek seviyeli yardımların devam etmesine bağlı.⁷

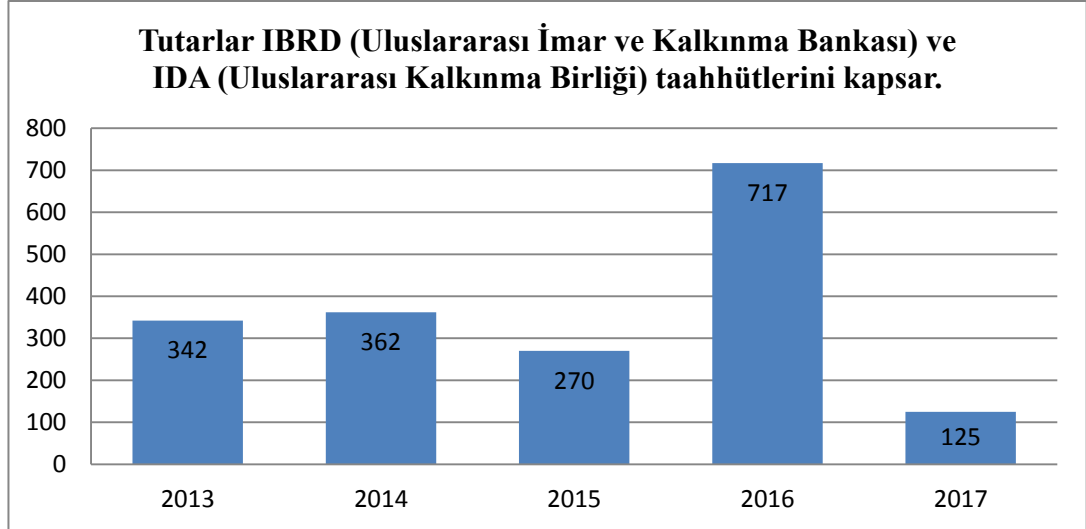
Tüketici fiyatları, 2016 yılının ilk yarısında toparlanarak 2015 boyunca istikrarlı bir şekilde düşüş gösterdi. Toparlanma, küresel enerji ve tahıl fiyatlarındaki toparlanmanın ve Afganistan'ın önemli ticaret para birimlerine karşı değer kaybetmesinin etkisiyle gerçekleşti. Kur, yılın ilk iki çeyreğinde sırasıyla yüzde 3,8 ve yüzde 0,3 oranında değer kaybetti ve bu üçüncü çeyrekte yaklaşık yüzde 2 oranında değer kazandı. Döviz rezervleri, 2016 yılının ilk yarısında artarak 7.4 milyar dolara (veya yaklaşık 9 aylık bir ithalattan önce) ulaşan 2015 yılının tamamında azalmıştır. Bu artış, büyük ölçüde talebin zayıflamasından kaynaklanan

⁷ The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

ithalattaki düşüğe bağlıydı.⁸

Mali durum istikrarlı seyretmektedir. Gelir toplama performansı, 2015 yılında, iç gelirler GSYİH'nın yüzde 10,2'sine ulaşırken güçlü oldu. Bu güçlü performans 2016 yılına kadar devam etmiş; 2016 yılının ilk 8 ayında toplanan yerel gelirler, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 30 daha yüksek bir seviyede gerçekleşmiştir. Bu artış, büyük ölçüde vergi idaresinin iyileştirilmesinin ve 2015 yılının ikinci ve üçüncü çeyreğinde yeni politika önlemlerinin uygulanmasının ve uygulanmasının bir sonucudur. 2016 yılının ilk yarısında kamu harcamaları, bir önceki yıla göre yüzde 5 daha fazla olmuştur. Güvenlik maliyetleri ve sivil tekrarlayan ihtiyaçlar, 2016 yılının ilk yarısında işletme bütçesi harcamalarını yüzde 9 oranında artırırken, gelişim bütçe harcamaları, devlet kurumlarının çoğunda bütçe uygulama performansının daha düşük olması nedeniyle düştü. GSYİH'nın yüzde 1,3'lük bir açığı 2015'te kaydedildi ve 2016'da dengeli bir bütçe bekleniyordu.⁹

Grafik 1-1: Afganistan'ı borç verme: Mali Yıl itibariyle taahhütler (milyonlarca dolar)



Kaynak: Dünya Bankası (The World Bank)

1.2.1 Eğitim

2001'de resmi okullara hiç kız girmedi ve erkeklerin kayıtları yaklaşık 1 milyondur. Bununla birlikte, eğitim şimdi Afganistan'ın başarı hikâyelerinden biri. 2001'de net kayıtların erkeklerde yüzde 43, kızlarda ise yüzde 3 olduğu tahmin ediliyor. 5

⁸ The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

⁹ The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

milyondan fazla olduğu tahmin edilen bir okul çağı nüfusu için sadece yaklaşık 21.000 öğretmen (eğitim seviyesi düşük) her eğitilmiş öğretmen için yaklaşık 240 öğrenci vardı. 2002'den bu yana okul kayıtları% 36 kız nüfus ve 185.000'den fazla öğretmen sayısına ayrılan bütçe 1 milyondan 8.7 milyona yükseldi. 2015'te kamu ve özel yükseköğretim kurumlarında 2001 yılı sonunda 10.000'den az öğrenci olmak üzere yaklaşık 300.000 öğrenci vardı. Öğretmen yetiştirme güçlerinin büyük çoğunluğu ya Öğretmen Eğitim Merkezleri ya da Hizmet içi Öğretmen Yetiştirme yoluyla eğitim almıştı. Afganistan'da öğretmen niteliklerini ve eşitlikçi ve kaliteli eğitime genel olarak erişmek için çaba harcamaya devam etmekteyiz. Toplam kayıtlı okulların sadece yarısı uygun binalara sahipken, geri kalanı çadırlarda, evlerde ve ağaçların altında çalışıyor. Öğretmenlerin yalnızca yüzde 55'i asgari şartları yerine getirirken, geri kalan öğretmenler yeteneklerini yükseltmek için hizmet içi eğitim alıyor. Ulusal öğrenci öğrenme değerlendirmeleri henüz hayata geçirilmemiştir ve eğitim ve yönetim kalitesi göreceli olarak zayıf kalmaktadır.¹⁰

1.2.2 Sağlık

Afgan sağlık sistemi, güçlü hükümet liderliği, sağlam halk sağlığı politikaları, yenilikçi hizmet sunumu, dikkatli program izleme ve değerlendirme ve kalkınma yardımı sayesinde son on yılda önemli ilerleme kaydetti. Hane halkı araştırmalarından elde edilen veriler (2003 ve 2015 yılları arasında) anne ve çocuk ölümlerinde önemli düşüşler göstermektedir. Beş yaş altı ölüm hızı ve bebek ölüm hızı, 1000 canlı doğumda sırasıyla 257 ve 165'den 55 ve 45'e düştü. Anne ölüm oranı, 100.000 canlı doğumda 327 iken, 2002'de 1.600'tür. 2002'de 496 olan sağlık personelinin sayısı 2012'de 2.000'in üzerine çıkarken, kadın personelle olan tesislerin oranı arttı.¹¹

Sağlık hizmetlerinin kapsamı ve kalitesinde kaydedilen önemli iyileşmelere rağmen, Afgan sağlık göstergeleri düşük gelirli ülkeler için ortalamanın altında kalmaktadır ve bu da kadınların hizmetlere erişmesindeki engellerin daha da azaltılması gerektiğini göstermektedir. Afganistan, dünyadaki çocuk yetersiz beslenmesinin en üst düzeylerinden biridir ve 5 yaşın altındaki çocukların yaklaşık% 40,9'u kronik malnütrisyon nedeniyle acı çekerken hem kadınlar hem de çocuklar yüksek düzeyde

¹⁰ The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

¹¹ The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

vitamin ve mineral eksikliği yaşamaktadır.¹²

1.2.3 Elektrik Erişimi

Elektrik şebekesinin geliştirilmesinde önemli ilerleme kaydedilmesine rağmen Afganistan, dünyadaki elektrik kullanımının ve kullanımının en düşük oranlarından birini koruyor. Kişi başına düşen tüketim ortalaması kişi başı 154 kWh olup, Güney Asya ortalaması olan yılda 667 kWh ve dünya genelinde kişi başı ortalama elektrik tüketimi 3.100 kWh (2012 verilerine göre) çok düşüktür. Nüfusunun sadece yüzde 30'u şebekeye bağlı, 2002'de yüzde 6'dan. Afganistan'ın elektrik santrali DABS müşteri tabanını istikrarlı bir şekilde büyüttü ve her yıl yüzde 6 oranında arttı. 2015 yılında Afganistan'ın en yüksek talebi 1,500 MW, toplam tüketim yaklaşık 5,000 GWh idi. Afganistan, 2015 yılında Afganistan'ın talebinin yaklaşık% 55'ini karşılayan ucuz ithal edilen gücün faydalarını, geri kalanı ise yerel hidroenerji ve termik santrallerden sağlanmaktadır. Özellikle Kabil'deki şebekenin güvenilirliği, son birkaç yıldır önemli ölçüde gelişti. Bununla birlikte, yük atma ve kesintileri hala yeterince yaygındır ve çok az kişi özel jeneratörlerini bırakmıştır. Nüfusun büyük bir kısmı, özellikle aydınlatma ve cep telefonu şarjı için güneş fenerleri gibi küçük güneş cihazlarına da sahip. NRVA (2013/14), Afgan hane halkının yüzde 46'sının bir güneş enerjisi cihazı bulunduğunu ve kırsal alanlarda yüzde 58'inin kendi başına bir güneş cihazına sahip olduğunu gösteriyor.¹³

Izgaraya düşük bağlana bilirlilik, kırsal ve kentsel erişim arasındaki büyük farkı gizlemektedir. Kabil, Kandahar, Herat ve Mazar-e Şerif gibi geniş kentsel alanlardaki nüfusun yüzde 89'undan fazlası ızgaralı elektriğe erişirken, kırsal nüfusun yüzde 11'den azı şebeke bağlantılı enerjiye erişmektedir. Afgan nüfusunun yaklaşık yüzde 77'si kırsal alanda yaşıyor. Kabil, Mazar-e Şerif ve Pul-e-Khumri'nin büyük bölümleri 24 saat elektrik enerjisine sahiptir. Bu şehirler, yıl boyunca Özbekistan'dan 300 MW'a kadar ithal edilen Kuzey Doğu Enerji Sisteminin (NEPS) bir parçasıdır ve yaz boyunca Tacikistan'dan 300 MW'a kadar desteklenmiştir. Şu anda toplam kurulu iletim hatları kapasitesi: Özbekistan'dan 326MW, İran'dan 164 MW, Tacikistan'dan 433 MW ve Türkmenistan'dan 77 MW'dır.¹⁴

¹² The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

¹³ The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

¹⁴ The World Bank, “the world bank group and afghanistan context”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.

1.3 Safran Bitkisinin Tanımı

Safran, dünyadaki en değerli ve en pahalı baharattır. Bu bir Safran (*Crocus sativus* L.) bitkisinin çiçeklerinden elde edilen baharat. Bu bitkinin çiçeği üç damgaya sahiptir ve bunlar çoğunlukla toplanır ve Safran baharatını yapmak için kurutulur.¹⁵

Safran bitkisi corm veya soğan olarak adlandırılan gösterişli bir ampule sahiptir; bu soğan yaklaşık 3 cm'dir Çapında ve yaklaşık 8g ağırlığında (maksimum). Safranın dar alanı var 6-10 cm uzunluğunda ve 2-3 mm genişliğinde yapraklar. Safran çiçeği Bazen kırmızı veya beyaz şeritli açık mor renktedir.¹⁶

Yabani bir bitki olarak bilinmeyen *Crocus sativus*, *C. cartwrightianus*'dan türetilmiş bir mutant olarak düşünülür. Kültürlenmiş klon, muhtemelen triploid canlılığı ve ekstra uzun damgalanmalar için seçildi ve 3000 yıldan uzun bir sürede tarımı sürdürüldü. Safran çingeni (*Crocus sativus* L.) sterildir ve canlı tohum ayarlamaz. Bu nedenle, ekin çoğaltılmasıyla ürün çoğaltılmalıdır. Safran çiçekleri, dikimden kısa bir süre sonra, yaprak görünümüyle birlikte veya sonrasında sonbaharda dikilir. Büyüyen mevsiminin geri kalanı, yaz başında kızı yavrularının başlatılması, doldurulması ve olgunlaşmasından oluşur. Her bir kurda yalnızca tek bir sezon sürer ve yerine ana yurdun orijinal boyutuna bağlı olarak 1 ila 10 corm sağlar.¹⁷

Corms, 4.5 cm çapa kadar globüler ve depresyondur ve paralel liflerden oluşan bir tunik ile kaplanmıştır. Corms yaz boyunca hareketsizdir ve sonbaharda ortaya çıkan 40 cm uzunluğa kadar 5-11 dik, dar, çimen gibi yeşil yaprak üretir. Çiçekler, 8 cm uzunluğunda kadar kokulu, genellikle koyu renkli damarlar ile soluk leylak veya mor yapraklıdır. Çiçeğin göze çarpan özelliği, 25-30 mm uzunluğunda üç parlak kırmızı damgaya bölünmüş stilidir.¹⁸

¹⁵ ASİF, Mohammad, "SAFFRON MANUAL FOR AFGHANISTAN", **DACAAR Saffron**, 2006, p.1.

¹⁶ ASİF, Mohammad, "SAFFRON MANUAL FOR AFGHANISTAN", **DACAAR Saffron**, 2006, p.2.

¹⁷ ASİF, Mohammad, "SAFFRON MANUAL FOR AFGHANISTAN", **DACAAR Saffron**, 2006, p.3.

¹⁸ PERRY, Nigel, "Growing saffron-the world's most expensive spice", **University of Otago - Saffron analysis**, [BROAD sheet] NO., 20, 2003, s.1.



Şekil 1-1: Safran Bitkisi Ve Baharatı

1.3.1 Dünya’da Safran

Şu anda yaygın bir yanlış anlaşma dünya safran pazarını yönlendiriyor ve kısaca açıklanacağı gibi, Afgan safranının en iyi şekilde nasıl teşvik edileceği hususunda etkileri bulunan bir sorundur. Yanlış anlama, İran şimdiye kadar dünyanın en büyük üreticisi ve normal bir yılda 200 ila 300 metrik ton arasında üretim yaparken, baharatla en yakından ilişkili olan ülke İspanya'dır - aslında İspanya'nın belirli bir bölgesi, La Mancha ve internet üzerinden safran alıcısı İspanya ve La Mancha'yı İran'dan çok daha sık buluyor. İzlenim, tedarikçilerin kasıtlı olarak safran'ı İspanya vasıtasıyla İran'dan yönlendirmesiyle besleniyor. Safranın uzun süredir üretildiği diğer ülkeler Hindistan (Keşmir'de), Yunanistan, İtalya, Fransa ve Fas'tır ve Çin şu anda safran üretimini geliştirmektedir. Bu yerlerde üretilen miktarlar hakkında veri bulamadım, ancak miktar İran'la kıyaslandığında küçük olacak gibi görünüyor.¹⁹

1.3.2 Afganistan’da Safran

Eski Horasan kısmı bugünkü Afganistan, İran oluşuyordu ve analistin safran göre yaklaşık 2000 yıl geriye Afganistan'da yetiştirilen edilmiştir. 80 yıl önce Herat bazı çiftçiler safran büyümüşü ve yaklaşık 30 geri yıllar safran deneme amaçlı Herat tarım müdürlüğü tarafından yetiştirilen olmuştur, fakat İran'dan mülteci vardı 1991 yılı içinde Afganistan'a döndüğünde safran ağırlıklı saçmak edildi Peştun Zarghoon ve Herat eyaletinin Ghoryan ilçesinde ekilen daha önce İran'da safran alanlarında

¹⁹ Wyeth, Peter, “Marketing Afghan Saffron”, Washington State University, 2007, p.2.

çalışmış safran, onlarla geri safran nasırlarım getirdi. 1998'de bazı STK'lar yerel çiftçilerle safran denemelerini yarı kurak olarak yapmışlardır Herat'ın Pashtoon Zarghon ilçesinin köyleri, 2007 yılı itibariyle iyi sonuçlar ve yüksek getiri nedeniyle 1300'den fazla çiftçi artık bu bölgede safran yetiştiriyor; bunun sonucunda 2002 Tarım Bakanlığı ve bazı STK'lar çiftçilere safran körfezi dağıtmaya başladılar ve Herat, Mazar-i Şerif, Bağlan, Kabil, Wardak, Bamyan, Logar vilayetlerinde bulunan diğer safran yetiştiricileri ve Afganistan'da yaklaşık 26 ilde test edilip yetiştirildiği söyleniyor.²⁰

Ağırlığına göre dünyanın en pahalı baharatıdır. Bu nedenle, Üretilen Afgan safranının dünya piyasasına sunulması için gerekli olan stratejilerin tespiti ve uygulanması çok önemlidir Geliştirilecek strateji önerileri Afganistan'ın kalkınma ve safrandan elde edeceği kazançlar olumlu etkilenecektir. Kırmızı lifli Afgan safranı dünya pazarında kalite açısından her geçen gün itibar kazanmaya başlamıştır.²¹

Saffron, renk ve narin aroma pişirmede kullanılan yüksek fiyatlı bir baharattır. Bir çiçek, Crocus sativa, bir ampul ya da daha doğrusu, bir dolambaçlı yetişen uzun ömürlü kırmızı damgalar geliyor. (Çiçek soldan resmedilir; sarı kalamar safran değildir ve hiçbir değeri yoktur.) Çiftlik seviyesinde kilogram başına 250 dolara ve daha fazlasına sahiptir ve üretimi doğu Afganistan koşullarına çok uygun olduğundan, Küçük çiftçiler için mükemmel bir potansiyel gelir kaynağı. Afganistan'da safran için çok sınırlı bir talep var, bu yüzden ürün pazarı diğer ülkelerde hemen hemen hepsidir, ancak ürün hafiftir ve kilo başına yüksek bir değere sahip olduğundan kolayca ve Ekonomik olarak köylerden kasabaya ve hava yoluyla, tüketicilerin bulunduğu Hindistan, Avrupa ve Birleşik Devletler'e taşınabilirler.²²

Safranın bu kadar yüksek bir değere sahip olmasının nedeni, hasat ve tarımsal işlemede büyük miktarda emek gerekliliğidir. Çiçekler açıldıktan ve damızlıkların çiçeklerden ayrıldığı bir çiftlik evine veya başka bir yere taşınır ulaşmaz erkenden sabah tarladan alınır. Bir kilogram safran oluşturmak için yaklaşık 450.000 damgalama gerekiyor ve çiçek yalnızca üç damgaya sahip olduğundan, bu miktarı

²⁰ KATAWAZY Abdul Samad, "A Comprehensive Study Of Afghan Saffron", **Afghanistan investment support agency**, April, 2013, p.13.

²¹ ASİF, Mohammad, "SAFFRON MANUAL FOR AFGHANISTAN", **DACAAR Saffron**, 2006, p.28-20.

²² Wyeth, Peter, "Marketing Afghan Saffron", **Washington State University**, 2007, p.1-2.

üretmek için işçiler 150.000 çiçek açmalısınız. Stigmalar, stil denilen sarı filamentlerle çiçeklerle birleştirilir. Stamenler gibi, değersiz baharatlıdır ve pek çok tüccar, yalnızca saf safran satın almayı tercih eder ve istiflerin elle yapılması gereken stillerden ayrılmasını gerektirir. Sonunda safran kurutulur, kalite ve temizliğin korunması için özenle dikkat edilir. Bütün bu iş safranı pahalı kılar ve aynı zamanda çok sayıda insanın, özellikle de kadınların üretiminde istihdam yaratabileceği anlamına gelir. Neyse ki, hasat ve işleme geç sonbaharda ve kışın başlarında gerçekleşir, bu yüzden safran üretimi diğer birçok çiftlik faaliyetiyle emek için rekabet etmek zorunda değildir. Bitkiler aynı zamanda sulanmayı gerektirir, ancak yine de, diğer ürünlerin buna az ihtiyacı olan veya hiç olmadığı ve su için safranla rekabet olmadığı yılın sonlarında. (Wyeth, Peter, 2007)

Safran'ın doğu Afganistan'a uygunluğuna ve dünya arzının çoğunu üreten İran sınırının hemen karşısındaki çiftçilerin örneğine rağmen, baharat Afganistan için yeni ve hem üretim hem de pazarlama neredeyse sıfırdan başlamalı, çiftçilere eğitim vermeli. her. Bu raporun amacı safran pazarlamasını teşvik etmek için bir stratejinin ana hatlarını çizmektir. Bir sonraki bölüm, geleneksel ve çok pratik pazarlama yönetimi yaklaşımı izleyecek ve stratejik konuları dört başlık altında sınıflandıran sonraki bölümlerin arka planını sağlayan Avrupa'daki ve Amerika'daki pazarlar hakkındaki verileri sunacaktır: ürünün kendisi, dağıtımı, fiyatlaması ve promosyon.²³

1.3.3 Safranın Kullanımı ve Ekonomik Önemi

Safran, dünyanın en pahalı baharatıdır. Kullanım alanı giderek yaygınlaşmaktadır. Boya ve kozmetik sanayiinde kullanımının yanısıra, özellikle gıda ve ilaç sanayiinde çok geniş olarak kullanılmaktadır. Gıda sanayiinde, çok çeşitli besin maddelerinin renklendirilmesi, tatlandırılması ve aromalandırılması için kullanıldığı gibi, lokantalarda ve ev mutfaklarında, safranla yemek ve içecek hazırlanması ve sunulması, özel bir beğeni ve önem kazanmaktadır. Safranın ilaç üretimi konusunda ayrı bir önemi bulunmaktadır. Halk hekimliği ile ilgili olarak, çeşitli hastalıklar için ilaç üretiminde kullanılmakla birlikte, bazı kanser türlerinin tedavisinde umut var bulunması nedeniyle, yoğun araştırmalar yapılmaktadır.²⁴

²³ Wyeth, Peter, "Marketing Afghan Saffron", Washington State University, 2007, p.2.

²⁴ ÖZKUL AÇIKGÖZ, Aynur, "Safran Bitkisinin *Crocus Sativus L.*", Yetiştirilmesinin, Kalitesi Ve Ticari Önemi, Yüksek Lisans, Bartın Üniversitesi, 2010, s.15.

Safranın ekonomik önemi, dünyada bu denli çeşitli endüstri dallarında çok geniş kullanım alanı bulunmasından ileri gelmektedir. Bugün, dünya piyasalarında, safranın gramı, altının gramına eşdeğer tutulmaktadır. Üretimi artırmak amacıyla ülkeler bazında çalışmalara hız verilmiştir. Safran AB tarım politikasına tam olarak entegre olmuştur. Bunun nedeni, safran'ın işlenmesinden sağlanan katma-değer; sürdürülebilir ve ekolojiye uygun üretim yöntemleri, çok yıllık olma özelliğinden dolayı su kaynaklarını optimum seviyede kullanması, erozyonu azaltması ve fakir kırsal kesimlerde, boş alanlarda ekilmeye elverişli bir ürün oluşudur.²⁵

Dağıtım, çeşitli tüccarlar, ihracatçılar, ithalatçılar, toptancılar ve perakendecilerin oluşturduğu kanalları ifade eder ve safranın nihai tüketiciye ulaşana kadar alış ve satış yoluyla geçişi sağlanmaktadır. Çiftçiler safranlarından mümkün olduğunca kazanmak için dağıtım kanalı kısa olmalıdır, yani mümkün olduğunca az bahsedilen arabulucular olmalıdır. Buna ek olarak, çiftçiler zincirin çoğunu kendi kendilerini kontrol edebilmelidir. Safran ihraç edilmekte ve dağıtım kanallarını Afganistan dışından kontrol etmeyi gerçekçi olarak bekleyememekle birlikte, dağıtım kanalının bu kısmını ülkede kontrol etmemeleri için hiçbir neden yoktur. Günümüzde, diğer ülkelerdeki alıcılarla iletişim kurmadıkları için, bunu yapan tüccarlara satmak zorundalar. Talebin iyi olması ve tedarikinin kısa olması durumunda, bu tüccarlar bu bilgileri çiftçilerin kendilerine aktarmak yerine çiftçilere vermek için teşvik ederler ve çiftçilerin koşulların kendileri için olumlu olduğunu öğrenmesi durumunda bile müzakereleri kısıtlıdır çünkü Yerel tüccarları dolaşıp, yurtdışında doğrudan satamadık.²⁶

Zaten bütün üreticilerin kendi ülkeleriyle temas kurmalarının zor olacağı belirtildi. Her üreticinin grubunun kendi temaslarına sahip olması bile gerekli değildir. Üretici grupları, il düzeyinde, üreticilerin grupları tarafından seçilen liderlerle çiftçilerin çıkarlarıyla olabildiğince uyumlu olacak şekilde bir ilişki oluşturabilir. Donör fonları bulunabilirse, bu liderler pazarlama eğitimi alabilir ve yeterli fonlarla diğer ülkelerdeki pazarları ziyaret edebilir. Herat'tan safran, safran kaplarında tanımlayacak bir marka ve logoyu veya amblemi kaydedebilen bu dernekle bağlantılı

²⁵ ÖZKUL AÇIKGÖZ, Aynur, “Safran Bitkisinin *Crocus Sativus L.*”, Yetiştirilmesin, Kalitesi Ve Ticari Önemi, Yüksek Lisans, Bartın Üniversitesi, 2010, s.15.

²⁶ Wyeth, Peter, “Marketing Afghan Saffron”, **Washington State University**, 2007, p.4.

olabilir. Dernek, üreticilerin gruplarına kalite ve derecelendirme konularını denetleme konusunda yardımcı olur.²⁷

1.3.4 Safran Yetiştiriciliği

Afganistan'da genel olarak safran otu yetiştiriciliği Mayıs ayı sonundan ekim başı sonuna kadar yapılmaktadır. Bununla birlikte, İran'da Horasan İli'nin Herat İli gibi iklim koşullarına sahip olduğu son araştırma sonuçları, Nisan-Haziran ayları arasında safran köklerinin ekilmesinin en iyi üretimi sağladığını gösteriyor. Safran otu dikimi, farklı dikim yöntemleri için verilen talimatları izleyerek yapılmalıdır.²⁸

1.3.4.1 İklim ve Toprak İstekleri

Safran tarımında özellikle ilk yılda bitkilerin gelişmesi ve yabancı otların yok edilmesi için toprak işleme çok iyi yapılmalıdır. Genellikle bir yıl önceden toprak nadasa bırakılır. Ertesi yıl ekim zamanına kadar tarla pullukla sürülür ve tırmıklanır. Ülkemizde ekim Ağustos ayının ikinci yarısı ile Eylül ayında yapılır. Tohumluk olarak eski dikimlerdeki soğanların oluşturduğu yavru soğanlar kullanılır. Bu soğanlar pulluğun açtığı çiziye 12–15 cm derinlikte dikkatli bir şekilde bırakılır. Dikim sırasında birkaç erkek işçi pulluk çizgisini temizler, bir işçi soğanları diker, diğer bir işçide üzerlerine yanmış ahır gübresi serper. Böylece eşit derinliğe iyi bir dikim yapılmış olur. Sıra araları 10–20 cm, sıra üzeri de 8–10 cm kadardır. Ekimden sonra toprak bir defa daha tırmıklanır.²⁹

1.3.4.2 Toprak İşleme ve Ekim

Hiç şüphe yok ki safran, iklim koşullarına uyarlanabilir bitkilerden biridir. Safran, daha iyi büyüme ve üretim için Afganistan'ın koşullar:³⁰

İklim: Yoğun kar yağışı ve sıcak yazlarla ılımlı kışlar mükemmeldir; Hangi vasıta Herat İli gibi Afganistan'ın bazı bölgelerinin ikliminin safran üretimi için son derece elverişli olduğunu ve safranın 26 ilde olumlu sonuçlarla test edildiğini de belirtti. (Abdul Samad, 2013)

²⁷ Wyeth, Peter, "Marketing Afghan Saffron", **Washington State University**, 2007, p.4.

²⁸ ASİF, Mohammad, "SAFFRON MANUAL FOR AFGHANISTAN", **DACAAR Saffron**, 2006, p.9.

²⁹ Perry, Nigel, "Growing saffron-the world's most expensive spice", **University of Otago - Saffron analysis**, [BROAD sheet] NO.20, 2003, p.4.

³⁰ Katawazy Abdul Samad, "A Comprehensive Study Of Afghan Saffron", **Afghanistan investment suport agency**, April, 2013, p.14.

Sıcaklık: Safran, ılıman ve kuru iklim koşullarında yeteri kadar yetişir; Vejetatif büyüme. Soğuk hava ve donma durumuyla çakışır. Safran maksimum + 45°C tolere uygundur Ve minimum -18°C. (Abdul Samad, 2013)

Nem: Safran için yıllık yağış miktarı 300 mm kadardır. Safran maksimum su gereksinimi, sulama süresi başına m2 başına yaklaşık 15 ila 20 litre olan Mart ve Nisan aylarında gereklidir. (Abdul Samad, 2013)

Toprak: Safran çok çeşitli topraklarda yetiştirilebilir, ılımlı yapısı ve iyi Sızma, ancak daha iyi büyüme ve üretim için toprağın kumlu tınlı, kalsiyum bakımından zengin ve organik madde içeriğinin yüksek olması gerekir. Safranın bitki gerektiren düşük bir besin kaynağı olduğuna inanılmaktadır ve bu nedenle yüksek besin içeriğine sahip verimli topraklar ideal değildir, çünkü aşırı bitkisel büyüme ve az çiçek üretimi ile sonuçlanabilir. Safran bitkisinin gerektirdiği optimum toprak pH değeri 7-7.5'dir. Yüksek nem içeriğine sahip ve su kaydı veya sel baskınına eğilimli topraklar, safran üretiminde uygun değildir, çünkü mantar enfeksiyonundan kaynaklanan ayrışma meydana gelebilir. (Abdul Samad, 2013)

1.3.4.3 Ekim Nöbeti

Arazinin safran yuvalarını dikmeden önce, arazinin derin takılıp (20-25 cm) kara tesviye, tarla bitkilerinden, yabancı otların ve ölü bitki materyalinin, taşların çıkarılmasından önce arazi hazırlanmalıdır. Uygun sırtların veya küçük parsellerin yapılması, sonbahar veya kış aylarında toprak hazırlığı yapılır ve Jerib başına 4-6 ton iyi ayrıştırılmış hayvan gübresi uygulanması tavsiye edilir, ikinci bir sığ tarım toprağı Mart sonu veya Nisan başında gereklidir.³¹

1.3.4.4 Hasat, Kurutma ve Verim

Damganın kalitesini korumak için derhal kurutulması gerekir. Kurutma olmalı Doğru nem içeriğini elde etmek için uygun bir şekilde yapılır. Eğer öyleyse Nemli, mantar bulaşmasına, özellikle de toksik aflatoksinlere neden olan bulaşmalara neden olabilir. Safran çok kuruyrsa kolayca kırılabilir ve toz haline dönüşebilir ve ağırlık ticari gereklerin altına düşer ve çiftçiler para kaybederler. Afganistan'da

³¹ PERRY, Nigel, "Growing saffron-the world's most expensive spice", **University of Otago - Saffron analysis**, [BROAD sheet] NO.20, 2003, p.5.

safranın çoğu havayla kurutulur. Bu yöntemle safran kurmak bir hafta kadar sürer. Bu yöntemi kullanarak aşağıdakiler göz önünde bulundurulmalıdır.³²

- Toz ve doğrudan güneş ışığına maruz kalmayan ve kuşların erişemeyeceği bir alanda kuru hava safran
- Bireysel safran damgasını soluk, lavabo, tepsi veya büyük plaka gibi bir kurutma kabına koyun.
- Kontaminasyonu önlemek için kutuyu ince bez veya perde ile örtün.

Kabı kapatırken iyi havalandırma olduğundan emin olun. Basit elektrikli kurutucu son zamanlarda Herat İli'nde iyi sonuçlar alınarak tanıtıldı. Elektrikli kurutucularla kurutma, günlerden ziyade dakika alır ve safranın nem seviyesini (% 12 ila% 14) kontrol etmeyi kolaylaştırır. Kuruma sıcaklık ve nem oranının daha iyi kontrol edilebileceği, kuru safranın kalitesinin daha iyi hale getirilebileceği gelişmiş fırın kurutucuları da mevcut ancak şu anda çok pahalı kabul ediliyor.³³

1.3.5 Safran Ticareti ve Safrana Yapılan Hileler

Bugün önemli başarı sağlandı ve safran gittikçe büyüdü. Afganistan'da, safran 7 ilde düzenli olarak ekili, toplam alanı Yaklaşık 1.300 çiftçiyi kapsayan yaklaşık 250 hektarlık alan. 67.500 iş günü yaratıldı ve yaklaşık 3000 kg safran, cari yıla ilişkin tahmini değerdir - ortalama fiyatı 1300 \$ / kg'a (bununla birlikte yıllık 1406.25 MT hayvancılık yemi olarak üretilen) ek olarak 3900000 \$ civarında bir değere sahip olarak üretilmiştir. Bir yan ürün).³⁴

Şimdiye kadar ülke çapında yapılan yatırım 14 özel Afgan şirketi ile sonuçlandı. Safranın işlenmesi ve pazarlanmasıyla uğraşan ve Afghan safranını yurtdışından satın almaktaki ilgi artmaktadır (Birleşik Devletler ve Avrupa, Birleşik Devletler de dahil olmak üzere, safran fiyatında artışı ödeyebilmektedir.). Afganistan'da safran

³² ÖZKUL AÇIKGÖZ, Aynur, "Safran Bitkisinin (Crocus Sativus L.)Yetiştirilmesinin Kalitesi Ve Ticari Önemi, " **Yüksek Lisans, Bartın Üniversitesi**, 2010, s.54.

³³ ÖZKUL AÇIKGÖZ, Aynur, "Safran Bitkisinin (Crocus Sativus L.)Yetiştirilmesinin Kalitesi Ve Ticari Önemi, " **Yüksek Lisans, Bartın Üniversitesi**, 2010, s.54.

³⁴ Katawazy Abdul Samad, "A Comprehensive Study Of Afghan Saffron", **Afghanistan investment suport agency**, April, 2013, p.13.

üretimi için tahmini toplam uygun alan yaklaşık 7,000-10,000 hektardır. Bu alanın ekiminden sonra toplam üretim yaklaşık 50.000 ila 70.000 kg olacaktır.³⁵

Safran üretiminin en yüksek değeri ile ünlü olan ülkeler Yılda 200 ton, yılda 5 ila 8 ton, Afganistan'da yaklaşık 4 ton, Murakish ve Kashmir'de her biri 2/3 ton, Hindistan'da 2 ton, İspanya ve İtalya'dan üretilen Yunanistan'da yaklaşık 1 ton üreten İran Ton ise Fransa, Cezayir, Mısır, Almanya, Avustralya ve Çin'de minimum safran üretimi var, mevcut küresel talep yılda 180 / tonda oturuyor ancak safran kullanımındaki büyüme eğilimini düşünürlerse ve her bir kişi bir yılda .25 / Safran gramı kişisel kullanım için, ticari kullanımlarını düşünmemekle birlikte yılda 1500 ton talep edecektir.³⁶

1.3.6 Safranın Önem ve Özellikleri

Safran en pahalıdır ve yalnızca tarım ürünüdür. Ağırlığı gram başına, tarımsal ürünler arasında kendi önceliğidir, su ihtiyacının sınırlı olması, bir zamanlar hasat edildikten sonra beş ila yedi yıla kadar ekilebilir, kısır toprağı hasat edilebilir, kolayca nakledilebilir. Safran çiçeğinin üç damgası, dünyanın en önemli ekonomik kısmıdır. bitki. Safran damgası aroma ve renk bakımından zengindir. Kurutulmuş veya pudra halinde, damgalar yaygın olarak kullanılır: farmasötik, kozmetik ve parfüm endüstrisinde gıda hazırlama materyalinde baharat veya renklendirme, tekstil üretiminde boya materyali. Safran anti-kanser etkileri son yıllarda yoğun olarak incelenmiştir. Safran yaprakları aynı zamanda hayvan yemi olarak da kullanılır. Safranın beş Jeri, yılda yaklaşık 1,5 ton yaprak kuru madde üretir.³⁷

Saffron ithalatçılarının ana pazarları İsviçre, Arjantin, Birleşik Arap Emirlikleri, Japonya, İngiltere, vb. Afghan safran ihracatı başta Fransa ve İspanya olmak üzere toplu miktarlarda büyük miktarda artış göstermekte olup artan bir talebin olumlu bir işaretidir.³⁸

³⁵ Katawazy Abdul Samad, "A Comprehensive Study Of Afghan Saffron", **Afghanistan investment suport agency**, April, 2013, p.14.

³⁶ Perry, Nigel, "Growing saffron-the world's most expensive spice", **University of Otago - Saffron analysis**, [BROAD sheet] NO.20, 2003, p.4.

³⁷ KATAWAZY, Abdul Samad, "A Comprehensive Study Of Afghan Saffron", **Afghanistan investment suport agency**, April, 2013 p.14.

³⁸ KATAWAZY, Abdul Samad, "A Comprehensive Study Of Afghan Saffron", **Afghanistan investment suport agency**, April, 2013 p.29

2 BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI VE GENEL REKABET STRATEJİSİ

2.1 Strateji Kavramı

Strateji kelime anlamıyla general anlamına gelen yunanca kökenli 'strategos' kelimesinden türemiştir. kelimenin kökeni anlam olarak ordu veya yönetmeden gelmiştir.³⁹

kelime sevk etme, gönderme, yöneltme, gütmeye ve götürme anlamları taşımaktadır. strateji anlam olarak iki şekilde ele alınabilir. ilki askeri(geleneksel) ikincisi modern anlamdır. kelimenin Türkçe karşılığı bulunmamakla beraber stratejik karşılığı olarak 'Sevkuiceyş' kelimesini askeri anlamda birliklerin en uygun düzende yerleşme ve gerektiğinde hareket etme sanatı olarak kullanılmıştır.⁴⁰

Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol seklindedir. Kinci anlamı ise, daha çok askeri ve uluslararası ilişkiler yazınındaki kullanımına uygun olarak; bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla; politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı seklindedir. Strateji kavramı ile ilgili yazının önemli bir kısmı; işletme yönetimi, askeri uygulamalar ve son zamanlarda da gelecek araştırmalarından oluşmaktadır. Özellikle strateji kavramında olduğu gibi liderlik, planlama ve yürütme gibi stratejik yönetim yazınındaki diğer kavramlar da askerlik ve savaş sanatına ilişkin kavramların mecazi anlamlarından hareketle ilgili yazındaki yerlerini almışlardır.⁴¹

Bu açıklamalarda anlatılan hususlar birleştirildiğinde strateji; işletmeye yönlendirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çevresini sürekli analiz ederek, uyum

³⁹ MINTZBERG, Henry, QUINN BRIAN James, VOYER John, **The Strategy Process**, New Jersey, Prentice-Hall,1995, p.19.

⁴⁰ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.16.

⁴¹ FAHY, John, "The Resource-Based View of the Firm: Some Stumblingblocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", **Journal of European Industrial Training**, Vol.24, No.2, 2000, p.94-104.

sağlaması düşüncesiyle gerekli düşünülen planlama, araç ve kaynakların yenilenmesi süreci olarak tanımlanır.⁴²

2.2 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji, bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program ve plandır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.⁴³

2.2.1 Strateji ve Politika

Politikalar "bir örgütün veya bir kurumun faaliyetlerinin altında yatan ilke ve düşünce tarzı" olarak tanımlanabilir. Politikalar, bir organizasyonda düşünce, karar verme ve eylemde yol gösterici genel prensip ifadeleridir. Birincil veya bir grup ilke olarak işletme politikası, bunun yanı sıra belirli organizasyon / işletme hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlayan sonuç kuralları. Buna göre, bir politika hem bir "ilke" hem de bir "eylem kuralı" içermektedir. Her ikisi de bir politikanın azami etkinliği için orada olmalıdır.⁴⁴

Bir politika, stratejinin formülasyonu ile uygulanması arasında bağlantı oluşturan karar vermede geniş bir kılavuzdur. Şirketler, şirket genelindeki çalışanların kararlar almasını ve şirketin misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini destekleyen eylemleri gerçekleştirmesini sağlamak için politikalar kullanır. Bir şirket stratejisi, şirketin misyon ve hedeflerini nasıl başaracağını belirten kapsamlı bir master plan oluşturur. Rekabet avantajını en üst düzeye çıkarır ve rekabetçi dezavantajları en aza indirir.⁴⁵

İşletme stratejisi (veya işletme düzeyinde strateji) terimi, tek bir işletme için yönetsel oyun anlamına gelir. Başarılı bir performans üretmek için yönetim tarafından hazırlanan yaklaşım ve hareket modelinde yansıtılır İşlevin belirli bir hattı. Fonksiyonel strateji terimi, belirli bir işlevsel etkinlik, iş süreci veya işletme içindeki kilit bölüm için yönetsel oyun planını ifade eder. Bir şirketin her büyük işletme faaliyeti ve organizasyon birimi için işlevsel bir stratejiye ihtiyacı vardır. İş stratejisi, iş stratejisinden daha dar olsa da, genel işletme oyun planına gerekli ayrıntıyı ekler.

⁴² DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.17.

⁴³ EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.7.

⁴⁴ Tripti Vijaywargia, "Business Policy and Strategic Management", Biyani Institute of Science and Management, 2012, p.6.

⁴⁵ Tripti Vijaywargia, "Business Policy and Strategic Management", Biyani Institute of Science and Management, 2012, p.22-23.

Şirketin pazar konumunu iyileştirmek için hesaplanan belirli yeterliliklerin oluşturulmasını veya güçlendirilmesini amaçlardır.⁴⁶

2.2.2 Strateji ve Taktik

Strateji ve taktik, hedeflere ulaşmak için üstlenilen faaliyetlerdir; Bu tür faaliyetler girişe zorlama, havalandırma, hosesines kullanma, nakliye, karar verme, komuta görevleri oluşturma vb. Bu karar alıcı değişkenlerin, bir etkinliğin diğerine kaçınılmaz etkisi olması nedeniyle karşılıklı ilişkileri vardır.⁴⁷

Taktik daha özel ve daha kısa fikirlere ve uygulama, sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir amaç olmasına rağmen özet, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmî bir yörede güçlerini artırıyor gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır.⁴⁸

2.2.3 Strateji ve Program

Bu inceleme, başarılı program sunumunun temel öğelerini ve bu unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkileri eleştirel olarak anlamının gerekliliğine işaret etmektedir. Sorunlu program yönetimi çalışmalarının gözden geçirilmesi, tipik olarak, bu temel unsurlardan birinin veya daha fazlasının zamanında uygun bir şekilde değerlendirilmediğini veya uygulanmadığını tanımlar. Bir potansiyel çekirdek elemanları kümesi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bazıları, bu çekirdek öğeleri, belirli öğeleri birleştirerek ya da bölerek karakterize edebilir. Bununla birlikte, önemli olan bu unsurların karakterizasyonu değil, başarılı bir program çıktısını elde

⁴⁶ Tripti Vijaywargia, "Business Policy and Strategic Management", Biyani Institute of Science and Management, 2012, p.22-23.

⁴⁷ Homeland, Security, "Strategy And Tactics For Initial Company Operations", Stico-Student Manual, 2005, p.SM2-3.

⁴⁸ EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 14-15.

etmek için herkesin yeterince mevcut olması gerektiğinin açık bir şekilde anlaşılmasıdır.⁴⁹

2.2.4 Strateji ve Yöntem

Yeni iletişim ve bilgi teknolojileri, mevcut bilgilerin hızını, hacmini ve niteliğini değil, aynı zamanda bu verileri analiz etme yöntemlerini de değiştirdi. Kullanılan araştırma yöntemleri ve tekniğinin türüne ve karışımına bağlı olarak verilerin kaynakları daha kolay erişilebilir ve aranabilir. Metinsel bilginin, veri kaynaklarından ve literatür taramasından türetilmiş bir girdi olarak analizi, birçok forma sahiptir ve kendisi araştırmadır (Johnson & Christensen, nicel, matematiksel ve ekonometrik modelleme gerektirebilir.) Meta analizleri ve mevcut bilgilerin kombinasyonları değerli bilgiler verebilir.

Stratejik yönetimdeki araştırma yöntemleri, strateji süreçlerinin ve fenomen karmaşıklıklarının incelenmesi ve analizi için metodolojik sınırlamalar nedeniyle çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Uzunlamasına yöntemler, bu fenomenlerle ilişkili olan karmaşıklık, belirsizlik ve ölçülmezlik değişkenleri olmasına rağmen, gelişen olayların zaman içindeki analizlerine yardımcı olur. ! E strateji fenomeni, yapıların çok boyutlu doğasından dolayı araştırmacılar için bir meydan okuma oluşturmaktadır. Stratejik yönetim, geleneksel aletlere ek olarak alternatif tekniklerin eklenmesi ve kullanılması yoluyla zenginleştirilebilir.⁵⁰

2.2.5 Strateji ve Plan

Birbirine iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreyle seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonun” maksimizasyonu ile

⁴⁹ David J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning", vol. 43, 2010, p.79.

⁵⁰ David J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning", vol. 43, 2010, p.159.

ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.⁵¹

2.3 Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetim süreci, takip edilmesi gereken bir takım kurallardan başka bir şey değildir. İş dünyası için felsefi bir yaklaşımdır. Üst yönetim önce stratejik düşünmeli, daha sonra bu düşünceyi bir işleme uyguluyor olmalıdır.⁵²

2.3.1 Liderlik ve Tepe Yöneticileri

Yalnızca insanlar sayı olarak itaatkar olsaydı, o zaman insanları yönetmek basit ve açık olurdu. Ne yazık ki birçok muhasebecinin gerçekliği, kişileri yönetmenin karmaşık ve talepkardır. Farklı kişilik türleri, azaltılmış kaynaklar ve çelişkili iş hedefleri, ekibinizdeki kişilerin doğru sonuçlarını almanın giderek zorlaşmasını ve zorlaşmasını sağlar. Performansı yönetmenin şu anda yöneticilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri olduğunu vurguladı.⁵³

Tepe liderliği, ekibinizin performansını nasıl yönettiğinizin temelini oluşturan bir çerçevedir. Birbirlerine birbirine bağlı dört ayrı ilkeye dayanmaktadır; Öncelikle ekibinizin performansına meydan okumalısınız. İkincisi, zorlu performansın sağlıklı görülen ve herkes tarafından benimsenen bir ortam yaratmalısınız. O halde, bireysel hedeflerin genel iş stratejisi ile uyumlu olduğundan emin olmalısınız. Son olarak, bu çerçeveyi kullanarak ekibinizle etkileşimde bulunup bulunmadığınızı ve sonuç odaklı olmanızı sağlayabilirsiniz.⁵⁴

Tepe Yöneticisi, Stratejisi ve Örgüt Lideri

Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri amaçlar, stratejiler ve temel problemler üzerinde toplamalı ve öncelikler koymalı, daha sonra işletme sistemindeki bağılıkları yönetmeli, fonksiyonel faaliyetlerin organik bir bütün olarak birleşmesini sağlamalı ve bütün bunları dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Böylece hem mevcut problemlere değil, gelecek teki fırsatlara odaklanılacak, hem işletmenin çevreye uyum problemleri halledilecek ve hem de

⁵¹ EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.15-16.

⁵² David J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning", vol. 43, 2010, p.124.

⁵³ David J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning", vol. 43, 2010, p.132.

⁵⁴ McLoughney, Sean, "Achieving peak performance through PEAK Leadership", ISSUE 04., 2012, p.25.

kısa vadeli amaç ve hedefler uzun vadede belirli istikamete koordine edilebilecektir.⁵⁵

Yönetim Kurulu

Yönetim kurullarından örgütün misyonunu belirlemesi, strateji seçenekleri ortaya koyması, tepe yöneticilerine tavsiyelerde bulunması, bunların doğrultusunda onların karar ve faaliyetlerini onaylaması, tekliflerini değerlendirmesi ve faaliyet sonuçlarını kontrol etmesi beklenir. Ancak, çoğu kez yönetim kurulları kendilerinden beklenen görev ve fonksiyonları icra etmemektedir. Ülkemizde, özellikle aile şirketlerinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim kurulları işletme için bir karar ve denetim birimi olarak değil, hukuki bir zorunluluk olarak oluşturulmaktadır. Dolayısıyla, yönetim kurulları kâğıt üstünde kalmakta ve hayali bir organ olarak yaşamaktadır.⁵⁶

2.3.2 Örgüt Vizyonu ve Misyonu

Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimdir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir.⁵⁷

2.3.3 Dış Çevre ve Pazar

Dış çevre, şirketi etkileme potansiyeli olan şirket dışındaki tüm olaylardır. Birçok şirket artık sadece iç pazarda değil, küresel bir pazarda rekabet ediyor. Teknolojideki değişiklikler ve bilgi edinme ve işleme becerisi arttıkça, uygulama ve rakip yanıtların daha zamanlı ve etkili olmasını gerektirir. Birçok ülkede ortaya çıkan hızlı sosyolojik değişiklikler, istihdamı etkilemekle birlikte, arzulanan ürün özelliklerine ek olarak tüketiciler giderek çeşitlidir. Hükümeti etkileyen politikalar ve kanunlar, şirketin nerede ve nasıl deneyeceği ve rekabet edeceklerini seçti. Şirketler bu ortamın gerçeğinin etkisinden haberdar olmalı ve dikkat etmeli ve bu da küresel ekonomide

⁵⁵ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.53.

⁵⁶ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.54.

⁵⁷ GÜÇLÜ, Nezahat, “Stratejik Yönetim” *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.76.

etkili bir aktör olabilir. Stratejik olarak rekabet eden organizasyonlarda, şirketin sahibi / yöneticisi, dış çevresini anlamalarına yardımcı olabilecek kalıpları arayacaktır ve bu beklenenden farklı olabilir.⁵⁸

2.3.4 Stratejiler

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır.⁵⁹

Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul/pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Çünkü işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkânları yüksek ve düzenli olacaktır. Mamul/pazarla ilgili gelişme vektörünün. Yani faaliyet sahası belirlendikten sonra yöneleceği istikametın tespit edilmesi gerekir. Bu istikamet mevcut veya yeni mamullerle mevcut veya yeni pazarların durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ortaya çıkar: Buna göre bir işletme a) mevcut mamullerle mevcut pazarlarda faaliyetlerini artırmaya, b) mevcut mamullerle yeni pazarlara girmeye, c) yeni mamullerle mevcut pazarlarda gelişmeye ve d) yeni mamullerle yeni pazarlarda çeşitlendirme yapmaya yönelebilir. İşletme, mamulle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır. Faaliyet dalında hâkim olabilmek için mamullerde, üretim yöntemlerinde veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir. Faaliyetler arasında sinerji göz önüne alınmalıdır. Sinerji, işletmenin yeni faaliyetlerinde başarılı olma yeteneğini arttıracaktır.⁶⁰

2.3.5 İşletmenin Kaynakları

Her işletme, rakiplerine özellikle en büyük rakibine) göre daha üstün veya daha zayıf kaynak ve kabiliyetlere sahiptir. İşletme üstünlük ve zayıflıklarına göre dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri karşılamaya çalışır. Başka bir ifadeyle, işletme sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri çeşitli mamul/pazar bileşimleri arasında en etkili bir şekilde dağıtarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışır.⁶¹

⁵⁸ Indris, Sofyan, Primiana, Ina, "Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries", *International Journal Of Scientific & Technology Research*, Vol. 4, Issue, 04, 2015, P.189.

⁵⁹ GÜÇLÜ, Nezahat, "Stratejik Yönetim" *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2003, s.66.

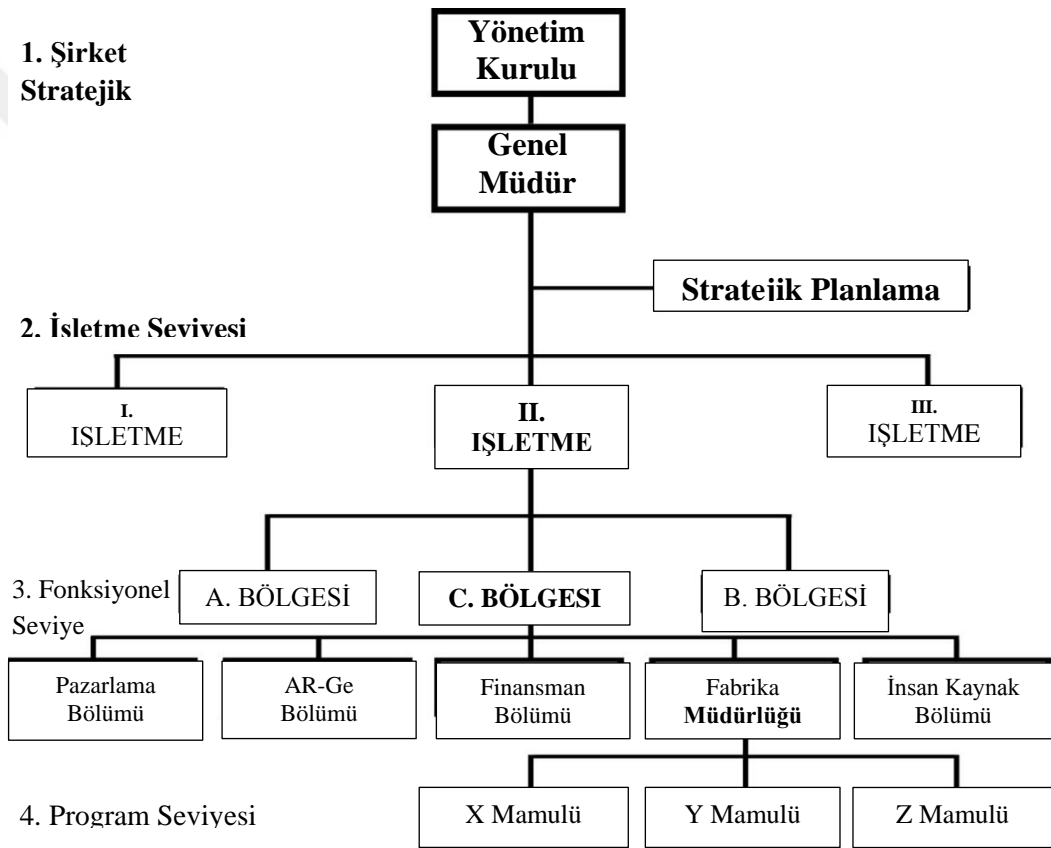
⁶⁰ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.55-56.

⁶¹ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.56.

2.4 Strateji Seviyeleri

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlama ve kontrol etmeye yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise, örgütlenme çabaları ile stratejilerin uygulanması ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir. bir şirkette, üç değişik strateji kademesinden söz edilebilir. Şekil 2-1' de gösterildiği gibi, bunlar;⁶²

Şekil 2-1 Stratejik Yönetim seviyeleri ve stratejik Sorumluluk Alanları



Kaynak: DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2003, s.57.

2.4.1 Şirket Stratejisi

Strateji, firmaların buldukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamaları için, gerekli kaynakların, ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin konfigürasyonunu belirlemektedir. Firmaların ne tür fonksiyonları ve işleri gerçekleştirecekleri ve ne tür bir pazarda faaliyette bulunacakları belirlenmelidir.

⁶² DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.56-57.

Strateji, bir firmada sürekli olarak yüksek performans elde etmek için organizasyon tarafından yaratılan ve uygulanan davranışlar olarak da Tanımlanabilir. (AKMAN, Gülşen, 2008)

Firma stratejisi, şirketin sektörde varlığını sürdürmek ve başarıya ulaşmak için nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını ve çevresindeki fırsatların ve tehditlerin analizini kapsamaktadır. Strateji, hedeflenen firma performansına ulaşmak için yapılan genel işletme planlarının tutarlı bir şekilde uygulanması olarak da görülebilir.⁶³

2.4.2 İşletme Stratejisi

Bir iş modeli, müşteriye bir değer önermeyi destekleyen mantık, veri ve diğer kanıtları ve işletmenin bu değeri veren uygun bir gelir yapısını ve maliyetlerini ifade eder. Kısacası, işletmenin müşterilere sunacağı fayda, bunu nasıl yapacağını ve sağladığı değer bir kısmını nasıl yakalayacağıyla ilgilidir. İyi bir iş modeli, müşteriye önemli miktarda değer katar ve gelirden bunun uygun bir bölümünü (iş modeli geliştiricisi veya uygulayıcısı için) toplar. Fakat başarılı bir iş modeli geliştirmek (ne kadar romantik olursa olsun), rekabet avantajı sağlamak için yetersizdir. Uygulandıktan sonra, iş modellerinin büyük unsurları genellikle oldukça şeffaf ve (esas itibarıyla) taklit edilmesi kolay, açıkça başarılı yeni bir iş modeli taklit çabaları ortaya çıkarmadan aylar önce değilse de genellikle yalnızca birkaç yıl meselesi. Uygulamada, başarılı iş modelleri çoğu zaman, bir dereceye kadar çoklu rakipler tarafından 'paylaşılr' hale gelir.⁶⁴

2.4.3 Fonksiyonel Stratejiler

Bu strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel (pazarlama, Üretim finansman ve insan kaynakları gibi) bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu

⁶³ AKMAN, Gülşen, ÖZKAN, Coşkun, ERİŞ, Hatice, “Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl.7, Sayı.13, 2008, s.98-99.

⁶⁴ David J. Teece, “Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning”, vol. 43, 2010, p.179.

seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar. Ayrıca, bu seviyelerde belirlenecek stratejiler için ürünler, satış bölgeleri, dağıtım merkezleri gibi daha dar alanlarda veya reklam kampanyaları, malzeme alımı, envanter kontrolü ve sevkiyat gibi konularda operasyonel stratejiler de gerekebilir. Bu üç seviyedeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır.⁶⁵

2.5 Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Aşamaları

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır.⁶⁶

- Stratejik yönetme, her şeyden öncelikli olarak üst yönetimin parçasıdır. Bütünüyle işletmenin planını ve geleceğini değiştirmede bulunacağı için üst yönetimin bir parçasıdır. (DİNÇER, 2003)
- Geleceğe yönelimlidir. Bu sebeple işletmenin uzun süreli planını ve amaçlarını oluşturur. Planlana zamanda işletmede neler yapılması ve yapılanların sonuçlarını değerlendirir. (DİNÇER, 2003)
- Stratejik yönetimde şirket sistem olarak düşünülür. İşletme parçaları olan ve bu parçaları birbirleriyle bağlantılı bir bütün olarak görür. Böylece strateji bütünün yanı sıra parçalarla da ilgilenir. Bütün olarak veya bir parça üzerinde bir karara varıldığında diğer parçalardaki etkilerinde düşünür ve gözlemler. (DİNÇER, 2003)
- Stratejik yönetim firmayı açık sistem olarak görür. Şirketler buldukları çevreyle bağlantılıdır. Çevrede oluşan ve görülen her türlü değişim şirketinde etkiler. Bu durumda stratejik planlama çevreyi de gözlemler. (DİNÇER, 2003)
- Stratejik yönetim şirketin çıkarlarının yanı sıra toplumunda menfaatlerini genel olarak bütünün içine alır ve stratejik yönetim topluma karşı sosyal sorumluluk taşır. (DİNÇER, 2003)
- Stratejik yönetim alt düzey yöneticilerine rehberlik eder. Böylelikle belirlenen planlar doğrultusunda amaçlara ve kararlara ulaşımında her düzeydeki çalışanın merkezinde bulunur ve hareket noktası oluşturur. (DİNÇER, 2003)

⁶⁵ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.58.

⁶⁶ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.36.

- Stratejik yönetim işletmede bulunan kaynakları ve araçları kullanımda en doğru şekilde kullanımıyla ilgilidir: işletmenin genel araçlarını ve kaynaklarını temel amaçları doğrultusunda en doğru biçimde pazar/mamul bileşimine uygun şekilde dağıtır. (DİNÇER, 2003)
- Karar verme aşamasında belirlenen veri ve kaynaklar farklıdır: Stratejik yönetimde şirketin temel durumuna göre belirlenen planlar konulara göre değişiklik ve çeşitlilik gösterir. (DİNÇER, 2003)

Tablo 2-1: Fonksiyonel yönetim ile stratejik yönetim arasındaki farklar.

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli yüksek risk

Kaynak: Dinçer, 2003,38

2.6 Genel Rekabet Stratejileri

Rekabet Stratejisi Kavramı

Üzerinde durulacak bir başka önemli kavram da stratejidir. Strateji de tıpkı vizyon gibi, işletmenin mevcut durumuyla ilgili değil geleceğiyle ilgilidir. Vizyon daha soyut bir gelecek tanımlaması iken burada daha somut bir nitelik gösterir ve daha ger stratejisi bir istikamet verir Bu sebeple, özellikle stratejinin tanımlanması oldukça yoğun ve analitik çabalar gerektirir. Şüphesiz, vizyon ile strateji arasında hiyerarşik bir ilişki vardır; seçilen stratejiler işletme vizyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı eder. Ancak, strateji gelecekte başarılabacak amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe dair istikameti tayin eder.⁶⁷

Stratejik yönetim açısından bir şirketin devamlılığı ve sürdürülebilirliği, o şirketin rekabet gücüne bağlıdır. Stratejik yönetimde rekabetçilik birçok faktöre bağlantılıdır. Buna bağlı olarak şirketin stratejik planları şirketin yeteneklerine ve kaynaklarına, dış faktörler göz önüne alınarak belirlenen fırsat ve tehditlerine bağlantılı olarak belirlenir. Stratejik plan oluşturulurken bu bağlantılardan her hangi birinin tutarsızlığı ve belirlenen stratejilerden biriyle çelişmesi durumunda şirketin planlarının yanlış doğrultuda ilerlemesine sebep olacaktır. Stratejik planlar oluşturulurken doğru incelenip yorumlanması gerekmektedir.⁶⁸

Strateji, kelime anlam itibarıyla, sevk etme, yöneltme, götürme ve gütmeye demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Bazı kaynaklarda ve sanatına atfen kullanıldığı kökeni ise, stratejinin Latince yol. Veya nehir yatağı stratum'dan geldiği konusunda ihtilaf. Her iki tanımlamanın olmasına rağmen genel bir yaklaşımla, da istikamet da anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu göstermeyle ilgilidir.⁶⁹

2.7 Rekabet Stratejisinin Tanımı

Rekabet kavramı stratejik düşüncenin merkezidir. Ayrıca bu kavram farklı işletmeler için farklı zamanlarda farklı şeyler anlamına gelmektedir. Mikroekonomi de bu kavramın yaygın olarak üç kullanımı izole edilerek farklı tiplerde rekabete işaret

⁶⁷ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.16

⁶⁸ YÜKSEL, İhsan, "An Integrated approach with group decision-making for strategy selection in SWOT analysis", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 11, 2012b,

⁶⁹ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.16

eden farklı tiplerde rekabet stratejileri keşfedilmektedir.⁷⁰

Başka bir ifadeyle işletmeler, rekabetin bulunduğu bir ortamda rekabet edebilmelerini sağlamak için rekabet stratejisi geliştirmektedirler.⁷¹

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür. Bir işletmenin pazarda başarılı bir şekilde bulunabilmek için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken hususlardır. Genel anlamda rekabeti iki temel faktörün belirlediği söylenebilir: içinde bulunulan pazarın yapısı ve pazardaki davranışlar. Sanayi yapısı yukarıda kısaca tartışılmıştı. Bir işletmenin faaliyette bulun düğü pazarın rekabet özelliklerini belirten davranışlar ise; mevcut ve muhtemel rakipler, pazara giriş engelleri, ikame sanayii mamulleri, alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü ile bunların oluşur.⁷²

2.8 Rekabet Stratejisinin Boyutları

Bir sektörde rekabet eden şirketlerin stratejileri birçok yönden farklılıklar gösterebilir. Ancak, Bu stratejik boyutların her biri, bir firma için farklı detay düzeylerinde tanımlanabilir ve analizi daha da ayrıntılandırmak üzere, diğer boyutlar da işin içine katılabilir; önemli olan, bu boların firmanın konumunun toplam bir resmini sunabilmesidir. Özgül bir boyuttaki stratejik farklılıkların kapsamı sektöre bağlıdır. Örneğin, amonyum gübresi gibi bir temel madde sektöründe, hiçbir firmanın çok fazla marka tanınmışlığı yoktur ve ürün kalitesi temelde bir örnektir. Yine de, firmalar geriye entegrasyonda, hizmet sunma derecelerinde, satıcılarla entegrasyonda, göreceli maliyet konularında ve ana şirketleriyle ilişkilerinde geniş farklılıklar gösterirler.⁷³

Stratejik boyutlar birbiriyle ilişkilidir. Diğerlerine göre düşük bir fiyata sahip olan bir firma (yan iletkenlerde Texas Instruments'ın olduğu gibi), genellikle düşük maliyetli

⁷⁰ BARNEY Jay B., "Types Of Competition And The Theory Of Strategy: Toward An Integrative Framework", *The Academy Of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, p.798.

⁷¹ TÜSİAD, "Rekabet Stratejileri ve En iyi Uygulamalar Türk Çimento Sektörü" **Rekabet Stratejileri Dizisi -2**, Yayın,TÜSİAD- T/97- 12/ 224, İstanbul, 1997, s. 45.

⁷² DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.57.

⁷³ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.156.

bir konuma ve iyi olmak la beraber, mükemmel denemeyecek bir ürün kalitesine sahiptir. Bu tür bir firma, düşük maliyetli bir konum oluşturmak için muhtemelen yüksek oranda bir dikey entegrasyona sahiptir. Bu örnek- te olduğu gibi, özgül bir firma için stratejik boyutlar genellikle birbiriyle içsel olarak tutarlı bir set oluştururlar. Bir sektörde normalde farklı, ancak içsel olarak tutarlılık gösteren bir boyutlar kombinasyonuna sahip firmalar bulunur.⁷⁴

2.9 Büyüme ve Gelişme Stratejileri

İşletme yöneticilerinde, genellikle büyümeyi amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimi vardır. Şüphesiz, işletmenin beklenen karı elde ederek büyümesi, ideal bir durumdur Ancak bu, her zaman mümkün olmayabilir. Gerçekte işletmeler için varlığını devam ettirmek, büyümekten daha önce gelen bir amaçtır. Bazen mevcut karlılığı korumak, bazen de karlılıktan fedakârlık ederek varlığını sürdürmek öncelikli bir hale gelebilir. Dolayısıyla sadece büyüme amacı üzerinde odaklanmak, uzun dönemde. İşletmeyi yanlış istikametlere yönlendirebilir. İşletmelerin hayatını devam ettirmek ve etkililiğini arttırmak amacıyla izleyebileceği en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır. İşletmeler, bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken, diğer taraftan büyümeye veya faaliyet alanında gelişmeye çalışırlar.⁷⁵

2.9.1 Bütünleşme Stratejileri

Mevcut mamul/pazar alanında kalarak büyümeye dayalı strateji genel olarak bütünleşme stratejileri adı verilir. Yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılır.⁷⁶

2.9.1.1 Yatay Bütünleşme Stratejileri

İşletme, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişler.cz) Bu tür büyüme, işletmenin kendi çabalarıyla olabileceği gibi, aynı alanda faaliyette bulunan başka işletmelerin satın alınması veya birleşme yoluyla da gerçekleştirilebilir.⁷⁷

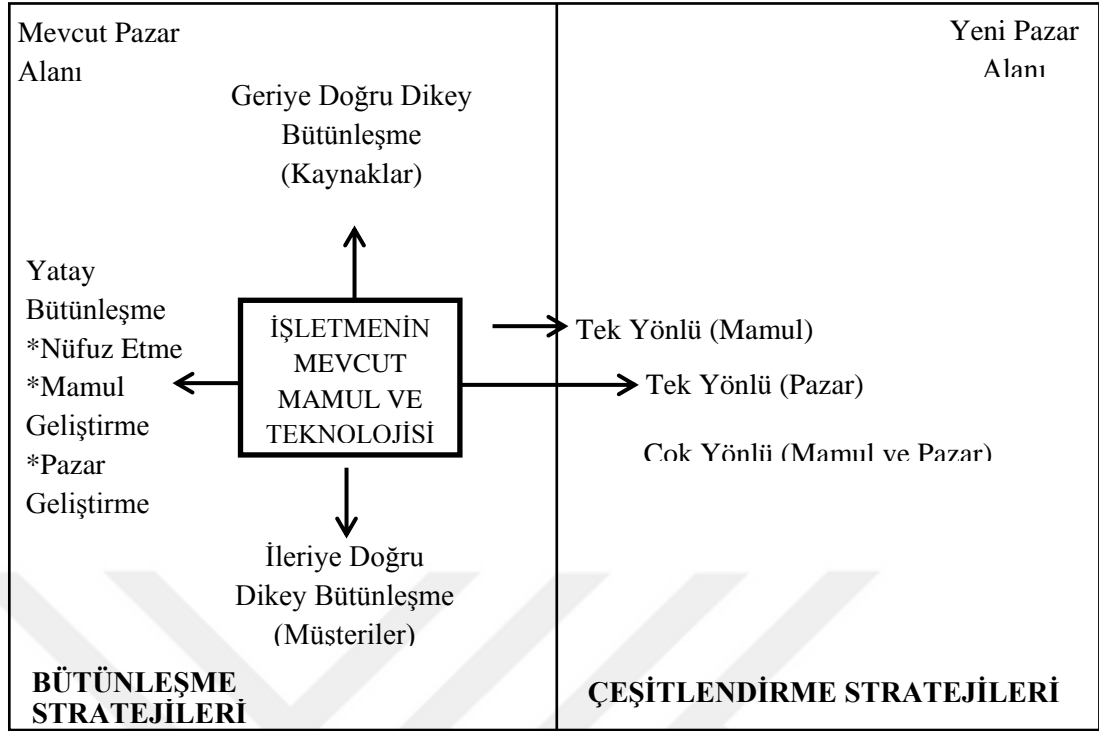
⁷⁴ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.157.

⁷⁵ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.204-205.

⁷⁶ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.205.

⁷⁷ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.205

Şekil 2-2: Büyüme Ve Gelişme Stratejileri



Kaynak: DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.205

2.9.1.2 Dikey Bütünleşme Stratejileri

Bu tür stratejilerde ise, işletme satıcılar veya alıcıların karını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları genişler). Bu genişleme mevcut teknolojilere bağlı kalabilir veya yeni teknolojiler gerektirebilir.⁷⁸

2.9.2 Çeşitlendirme Stratejileri

Yeni bir mamul/pazar alanına girerek büyümeye dayalı stratejileri çeşitlendirme adı verilir. Bu stratejiler tek yönlü ve çok yönlü olmak üzere başlıca iki grupta incelenebilir.⁷⁹

2.9.2.1 Tek Yönlü Çeşitlendirme

İşletmenin bütün dikkatini ve kaynaklarını sadece bir iş hattına yöneltmesiyle ilgilidir. Esas yoğunluk pazarda hâkim oldukları bir mamul üzerinde olmakla birlikte, portföylerine benzer nitelikte ve birbirleriyle ilgili bir mamul/pazarı dâhil edebilirler. Başka bir ifadeyle tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde: a) ya mevcut teknolojiyi kullanan mamullerle mevcut veya yeni pazarlara girerek pazar üzerinde

⁷⁸ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.207.

⁷⁹ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.208.

yoğunlaşılır. b) ya da yeni teknolojilere dayalı yeni mamullerle mevcut pazara girilerek mamuller üzerinde yoğunlaşılır.⁸⁰

2.9.2.2 Çok Yönlü Çeşitlendirme

Tamamen yeni pazarlarda yeni mamullerle faaliyete geçme stratejisidir. Aynı zamanda ilgisiz çeşitlendirme adı verilen bu stratejide işletmeler, faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırır. Bu stratejiyi takip eden işletmeler, başlangıçta ana faaliyet kollarından tamamen koparak, daha karlı alanlara yönelirler. Böylece toplam risk, faaliyet kolları arasında başarılı bir şekilde dağıtılabilir. Sermayenin hareket serbestisini ön plana çıkararak, kar düşük alanlardan daha çekici ve kârlı alanlara kaydırılması mümkün olmaktadır. Ancak çok yönlü büyüyen işletmelerin, genel ekonomik problemlerden daha çok etkileneceği belirtilmelidir.⁸¹

⁸⁰ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.208.

⁸¹ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.210.

3 BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA VE DIŞ PAZARLARA GİRİŞ (ULUSLARARASI REKABET STRATEJİLERİ)

3.1 Uluslararası Pazar Tanımı

Pazarlama gitgide küresel bir nitelik kazanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve hızla değişen ekonomik ve politik koşullar işletmelerin mamullerini kendi iç pazarlarının yanında, dış pazarlara da pazarlamalarını kolaylaştırmıştır. Dış pazarlara girişler, şiddetlenen küresel rekabet ortamında işletmeleri daha iyi, daha ucuz mamulleri pazara sunmaya iterken, yeni mamul geliştirmeyi de teşvik etmektedir. İç pazarın yanında en az bir yabancı ülkede de faaliyet gösteren bir işletme Uluslararası pazarlamaya girişmiş olmakta; böylece pazarlamanın birden çok ülkede yapılması durumu ortaya çıkmaktadır. Pazarlamanın iki veya daha fazla ülkede yapar hale gelmesi ilk bakışta önemsiz gibi görünse de, uluslararası işlemlere girilmiş olması uygulamada önemli farklılıklara, işlemlerde büyük ölçüde karmaşıklık ve çeşitliliğe yol açmaktadır.⁸²

Uluslararası pazarlama, bir şirketin mal ve hizmet akışını birden fazla ülkedeki tüketicilere veya kullanıcılara kar amaçlı yönlendiren ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Yurtiçi pazarlamanın ve uluslararası pazarlamanın tanımlamasındaki tek fark, pazarlama faaliyetlerinin birden fazla ülkede gerçekleşmesidir. Bu görünüşte ufak fark, uluslararası pazarlama operasyonlarında bulunan karmaşıklık ve çeşitliliği açıklıyor. Pazarlama kavramları, süreçleri ve ilkeleri büyük ölçüde evrensel olarak uygulanabilir ve pazarlamacının görevi de iş yapsın aynıdır. Bir işletmenin amacı, pazar olduğu ürünleri teşvik ederek, fiyatlandırarak ve dağıtarak kâr elde etmektir. Durum buysa, yabancı pazarlama,

⁸² MUCUK, İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, 20. Basım, Ağustos, İstanbul, 2014, s.317.

yabancı pazarlarda karşılaşılan belirsizlik farklı düzeyleri ile başa çıkmak için gerekli yabancı sorunların ve çeşitli stratejilerin çeşitliliği gelir.⁸³

Rekabet, yasal kısıtlamalar, hükümet kontrolü, hava durumu, kararsız tüketiciler ve diğer kontrol edilemeyen unsurlar, iyi, sağlam pazarlama planlarının karlı sonucunu etkileyebilir ve sıklıkla etkileyebilir. Genel olarak, pazarlamacı bu kontrol edilemeyen unsurları kontrol edemez veya etkileyemez, bunun yerine bunları başarılı bir sonuçla tutarlı bir şekilde ayarlamalı veya uyarlamalıdır. Pazarlamayı ilginç yapan şey, pazarın kontrol edilemeyen unsurları (rekabet, politika, yasalar, tüketici davranışı, teknoloji düzeyi vb.) Çerçevesinde pazarlama kararlarının kontrol edilebilir öğelerini (ürün, fiyat, tanıtım ve dağıtım) şekillendirmenin zorluğudur) Pazarlama hedeflerine ulaşılabilecek şekilde düzenlenmesi. Pazarlama ilkeleri ve kavramları evrensel olarak uygulanabilir olmasına rağmen pazarlamacının pazarlama planlarını uygulayacağı ortam ülkeden ülkeye önemli ölçüde değişebilir. Farklı çevrelerin ve kültürün yarattığı güçlükler uluslararası pazarlamacının birincil endişesidir.⁸⁴

3.2 Uluslararası Pazarlara Açılma Nedenleri

Küçük açık ekonomilerde, tüm firmalar, uluslararası rekabet edebilmek için uluslararası pazarla etkileşime girmelidirler. Uluslararasılaşma, firmanın uluslararası pazarda stratejileri uygulama kabiliyetine ve uluslararası iş faaliyetinde gerçek becerilere bağlıdır. Ticari faaliyetlerin ulusal sınırlar üzerinde coğrafi olarak genişlemesi, ticari faaliyetlerin uluslararası aşmasının belirlenmesidir. Yurtdışı pazardaki ticari faaliyetlerin nedenleri, uluslararasılaşma teorisinin odak noktasıdır. Motifler ve giriş stratejileri, uluslararası pazarlamanın odağıdır. Çoğu firmada, ihrac etmenin temel nedeni para kazanmaktır. Ancak uluslararası pazara giriş için tek motivasyon bu değil. Çeşitli edebi kaynaklar aracılığıyla, uluslararası pazarlara taşınmak için nedenlerin bir listesi bulunur. Hollensen, uluslararasılaşma için iki motivasyon kategorisini tanımladı. (Özel teknolojik bilgi gibi benzersiz yeterliliklerden faydalanmaya odaklanmış) ve reaktif motivasyonları (kendi ev

⁸³ Ghauri, Pervez, Cateora, Philip, "International Marketing", **Edinburgh Business School Heriot-Watt University**, United Kingdom, 2013, p.8.

⁸⁴ Ghauri, Pervez, Cateora, Philip, "International Marketing", **Edinburgh Business School Heriot-Watt University**, United Kingdom, 2013, p.8.

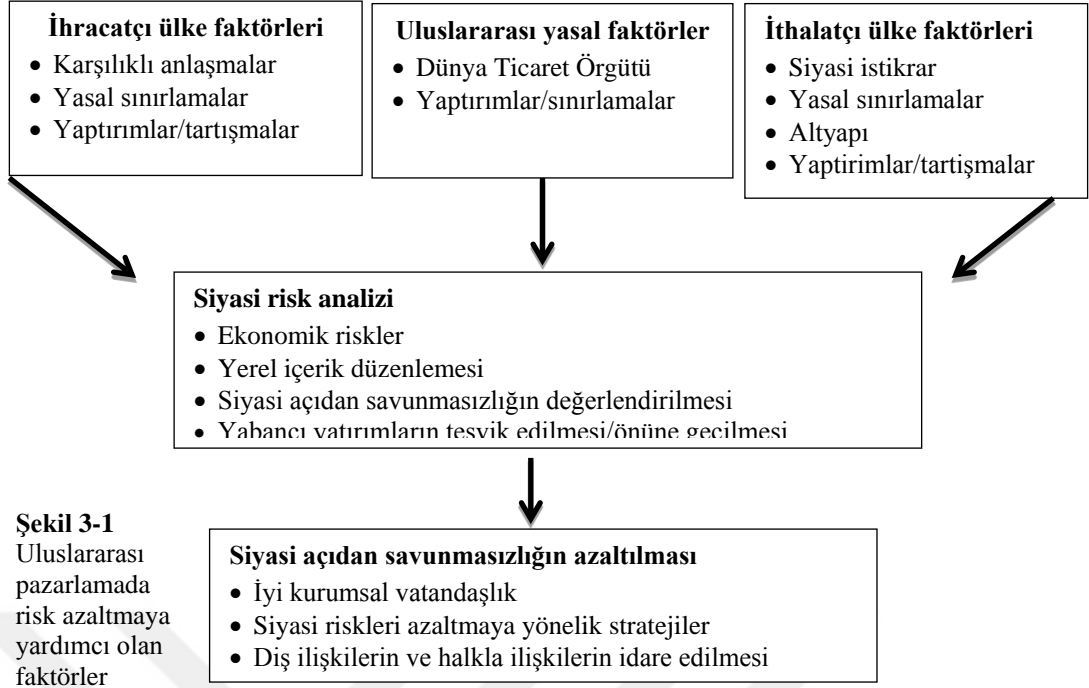
pazarındaki basınca tepki olarak) içerir. Araştırma sonuçlarında ve ders kitaplarında sunulan motiflerin listesi eksik. 90'lı yıllarda Doğu Avrupa ekonomilerine dönüşen özel durum vardı. Yöneticiler, ticari ilişkilerde gerçek nakit akımlarının bulunduğu dış pazarda arama yaptı. Güdüler genellikle yalnızca bir ihracat perspektifinden sunulmaktadır. Ancak benzer motivasyonlar diğer uluslararasılaşma stratejileri için de güce neden olmaktadır. Uluslararası / dış pazar arayanlar genellikle bu pazarda fırsat görürler.⁸⁵

3.3 Uluslararası Pazarlara Açılmasının Riskleri

Risk, genel çevreye bağlı riskler, sektörle riskler ve firma özelindeki riskler anlamına gelmektedir. Genel çevreye bağlı riskler; siyasi risk, devlet politikasındaki belirsizlik, ekonomik, toplumsal ya da fiziksel çevredeki belirsizlik gibi belirli bir ülkedeki tüm sektörler için geçerli olan değişkenler anlamına gelmektedir. Sektörel belirsizlikler ise, malzeme ya da işgücü arzı, kalitesi ve bulunabilirliği gibi sektöre özgü değişkenlerdeki farklılıklara bağlı riskler anlamına gelmektedir. Bu belirsizlikler ayrıca, tüketici beğenilerindeki değişiklikler, ikame ve tamamlayıcı ürünlerin bulunabilirliği gibi ürün piyasası belirsizliklerini de içerir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar, yukarıda bahsedilen çevreye bağlı, sektörle ve firma özelinde risklerin hepsiyle aynı anda karşı karşıya kalır dolayısıyla bir risk alanındaki kararlar diğer alanlardaki risklerin büyüklüğünü ve kararların önemini etkiler. Yönetimin risk yönetiminin tüm içeriğini bilmesi şarttır çünkü sadece uluslararası risk unsurunu, yani siyasi risk ya da finansal risk konularını inceleyen çalışmalar, toplumsal belirsizlikleri yada ürün piyasası belirsizlikleri gibi diğer önemli risk alanlarını göz önüne almadığı için pazara giriş için yanlış yollar seçilmesine neden olabilir. Uluslararası pazarlardaki riskleri tespit etmek ve ölçmek bilhassa zordur. Firmalar si risk analizi yaparken ilk önce ilgili arz eden ülke ve talep eden ülke faktörlerini incelemeli, daha sonra Dünya Ticaret Örgütü ve diğer kurumlardan kaynaklanan uluslararası yasal hususları dikkate almalıdır.⁸⁶

⁸⁵ Jaroslav Ďad'o, Jan W. Wiktor, Agnieszka Żbikowska, "FOREIGN MARKETS ENTRY MOTIVES AND STRATEGIES OF POLISH EXPORTERS", E+M, Vol.2, 2015, P.137.

⁸⁶ BRADLEY, Frank, "international marketing strategy", **Uluslararası Pazarlama stratejisi**, Çev., İÇLEM ER, Bilim Teknik kitap evi, İstanbul, 2002, s.135-136.



3.4 Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri

Uluslararası pazarlara girip girmeme kararını verme durumunda olan veya bu karar verdikten sonra, hangi özellikli dış pazarlara gireceği kararını vermek isteyen bir işletmenin, öncelikle uluslararası pazar fırsatlarını araştırması ve analiz etmesi gerekir. Dış pazarlar hakkında araştırma yapma, bilgi toplama ve analiz, pazarlara göre hayli karmaşık, çok boyutlu, masraflı ve zor bir iştir. İç pazara yönelik araştırmalarda olduğu gibi, uluslararası pazarlara yönelik araştırmalarda, ön çelikle ikincil kaynaklardan yararlanmak gerekir. Bu konuda başta Birleşmiş Milletler yayımları olmak üzere, çeşitli diğer uluslararası kuruluşların (Dünya Bankası, IMF, OECD, ITO, GATT WTO gibi 'veri istatistiklerine, çeşitli ülkelerin ve girecek ülkenin yayınlarına başvurulur. Ancak ikincil kaynaklarla ilgili olarak çeşitli sorunlar söz konusu olabilir. Bunlar ve benzeri çeşitli nedenlerle, özellikle de tüketici davranışlarını öğrenmek için zaman zaman birincil verilere gerek duyulur. İşte asıl zorluk birincil veri ve bilgi toplamada kendini gösterir. Dış ülkelerdeki araştırmalarda, özellikle geri kalmış ülkelerde, eğitim düzeyinin düşüklüğü, yabancılara karşı olumsuz tutumlar; lisan sorunu gibi güçlükler ortaya çıkar. Doğal olarak veri toplama araç ve metotlarının farklı lisanlara, kültürel değerlere ve sosyal çevrelere adapte edilmesi gerekir. Bazı ülkelerde anket araştırmalarına kat sağlamak çok daha zordur zira bu özel ha yata müdahale olarak görülür. Dış pazarlara yönelik pazarlama araştırmalarında, öncelikle, on araştırma olarak, demografik fiziksel çevre,

politik çevre, ekonomik çevre ve kültürel sosyal çevre gözden geçirilmeli, ikinci olarak, endüstrinin pazar potansiyeli, "pazara giriş engeller (ticarete konulan gümrük, kota vb. sınırlamalar, patent ve markalar "mamul potansiyeli" (tüketici tercihleri, mahalli üretim, ithalat ve tüketim, rekabet, araçlar vb.) olarak analiz edilmeli ve üçüncü olarak da, "işletmenin potansiyeli analiz edilmelidir. Bu son ve önemli aşamada, satış hacminin tahmini İhracata ilgili taşıma ve sigorta maliyetleri ile çeşitli diğer maliyet unsurları ve kirliliği etkileyecek piyasa fiyatı, rekabet gücü, kredi uygulamalar, döviz kuru vb. önemli hususlar üzerinde durulmalıdır.⁸⁷

Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen bir işletme için üzerinde durulması gereken birkaç pazara giriş seçeneği mevcuttur. Bu seçenekler incelenirken, pazarla olacak mamulün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını (finansal, beşeri ve maddi ne ölçüde buraya bağlayacağı gibi hususlar göz önünde tutulmalıdır. Söz konusu seçenekler, en az riskli, en az düzeyde taahhüt ve kaynak tahsisini gerektiren İhracattan başlayarak, sırasıyla, "lisans verme" "üretim sözleşmesi", "yönetim sözleşmesi" ve "ortak mülkiyet" şekillerindeki ortak hareket etme ve en fazlasını gerektiren direkt Yatırımdır.⁸⁸

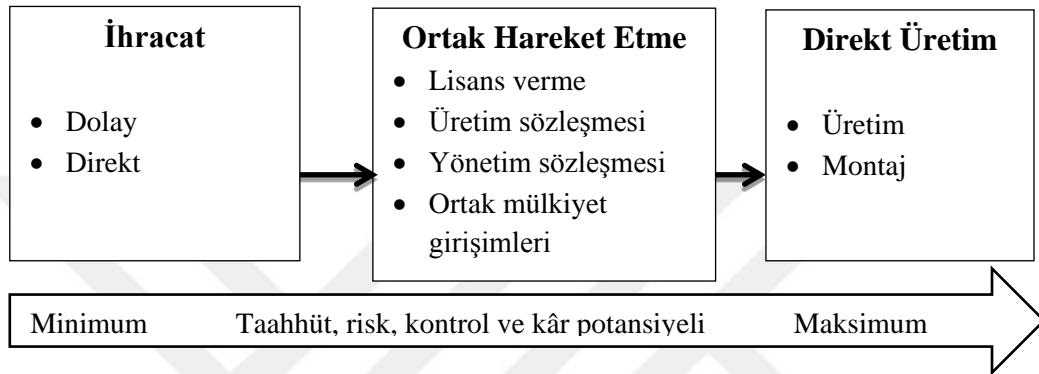
Frank'a göre Dış pazarlara girmek isteyen firmaların İhracat, stratejik ortaklıklar kurmak yurtdışında doğrudan Yatırım yapmak ve şirket satın almak gibi başvurabileceği pek çok yol bulunmaktadır. Bu giriş yolları, firmanın uluslararası pazarlara yapacağı Yatırım miktarındaki artışla şekillenen bir ölçeğin öğeleridir ve her biri bundan sonraki ünitelerde ayrıntılarıyla açıklanacaktır. Dış pazarlara İhracat yapan firma, satış yaparak faaliyet göstermekte ve içsel pazarlama kaynaklarından faydalanmaktadır. Dış pazara sermaye Yatırımı yapmanın mümkün olmadığı ya da tercih edilmediği durumlarda, İhracat yapma yoluna başvurulur. Yeni pazar geliştirme sürecinin ilk aşamalarında, özellikle de firmanın köklü rakiplerle rekabet etmesi gereken durumlarda, ürüne yönelik bir pazar olup olmadığını görmenin tek yolunun İhracat yapmak olduğu söylenebilir Pek çok firma önce İhracat yapmakla işe başlar, ilk girişimler başar olursa bundan sonra pazara daha fazla Yatırım yapmaya karar verir. Firma bunun yansısı, rekabet etmeye yönelik ortaklıklar kurma yoluna da

⁸⁷ MUCUK, İsmet, "Pazarlama İlkeleri", Türkmen Kitapevi, 20.Basım, Ağustos, İstanbul, 2014, s.324-325

⁸⁸ MUCUK, İsmet, "Pazarlama İlkeleri", Türkmen Kitapevi, 20.Basım, Ağustos, İstanbul, 2014, s.324-325

gidebilir. Bu tür ortaklıkların başlıcaları lisans vermek ve ortak girişimler yapmaktır. Lisans vermek, ürünü tutundurmuş ve pazarlamakta olan firmaların tecrübelerinin faydalanarak, ürün ve pazar geliştirme risklerinden kaçınma imkânı sağlar. Çok önemli uluslararası pazarlama fırsatlarıyla karşılaşılması ve paha teknolojiler kullanılmasından dolayı, başarısızlığın maliyeti firman tek başına kaldıracabileceğinden çok daha büyük hale gelir. Bu tür durumlarda, dış pazarlara girmek için ortak girişimlere imza atmak gitgide daha cazip bir hale gelmektedir.⁸⁹

Şekil 3-2 Dış Pazara Giriş şekillerinde Risk ve Kontrol Edebilme Düzeyleri



Kaynak: Armstrong and Kotler, Marketing, 2013, s. 492.

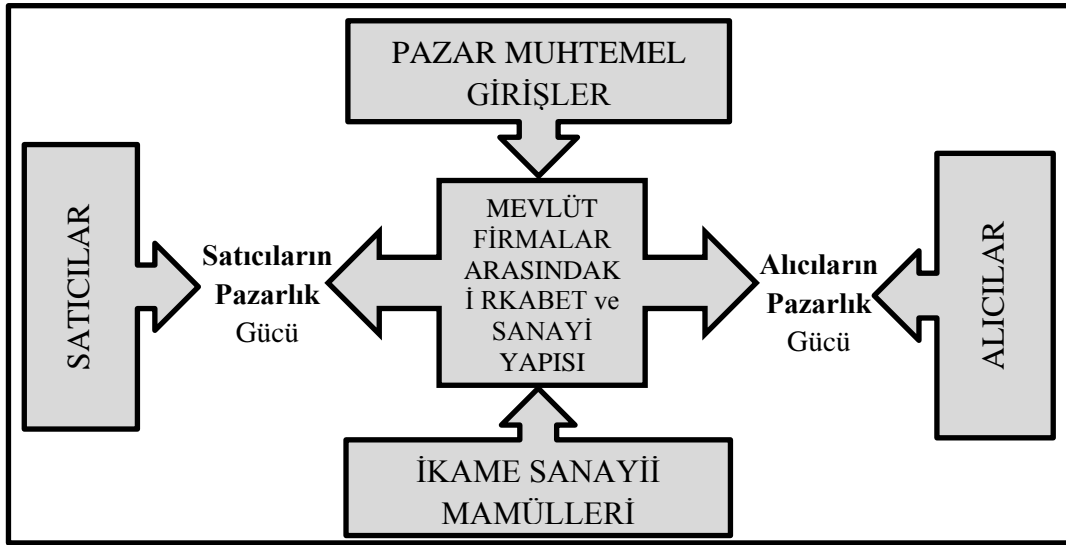
3.5 Uluslararası Pazarlarda Rekabet Yapısı ve Rakiplerin Analizi

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür. Bir işletmenin pazarda başarıyla bir şekilde bulunabilmek için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken hususlardır. Genel anlamda rekabeti iki temel faktörün belirlediği söylenebilir. İçin de bulunulan pazarın yapısı ve pazardaki davranışlar. Sanayiinin yapısı yukarıda kısaca tartışılmıştı. Bir işletmenin faaliyette bulun düğü pazarın rekabet özelliklerini belirten davranışlar ise; mevcut. Ve muhtemel rakipler, pazara giriş/çıkış engelleri, ikame sanayii mamulleri, alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü ile bunların etkileşiminden oluşur. Bir pazarın rekabet durumunu belirleyen güçler Şekil 3-3'deki gibi gösterilebilir.⁹⁰

⁸⁹ BRADLEY Frank, “**international marketing stratigy, Uluslararası Pazarlama stratejisi**”, Çev., İÇLEM ER, Bilim Teknik kitap evi, İstanbul, 2002, s. 258-259.

⁹⁰ Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.95-96.

Şekil 3-3 Porter'e Göre Rekabet Belirleyen Beş Faktör



3.6 Pazara Giriş ve çıkış Engelleri

Bazı yatırım alanlarına girmek. İşletmeler için büyük harcamalar ve riskler gerektiriyor mu? Bu sorunun cevabı, işletmenin müstakbel rakiplerinin pazara kolayca girip giremeyeceğini belirler. Gerçekten büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen konularda pazara girmek kolay değildir. Bu ise daha az rakip demektir. Diğer taraftan faaliyet alanına girişte yapısal veya hukuki engeller de bulunabilir. Mesela işletmenin içinde bulunduğu sanayi sektörünün ekonomik yapısı (monopol, oligopol ve normal rekabet şartları, İşletmenin büyüklüğü, talebin sabit oluşu, pazarlama kanallarındaki hâkimiyet, firmalar arasındaki anlaşmalar vs. piyasa ya yeni rakiplerin girmesini zorlaştırabilir. Veya marka ve patentlerle ilgili düzenlemeler, yerli sanayii korumaya yönelik gümrük kanunları, hukuki olarak işletmeleri rekabetten koruyabilir Herhangi bir pazara giriş veya çıkışı engelleyen faktörlerin bir listesi, Tablo 3-1'de özetlenmiştir.⁹¹

⁹¹ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.96-97.

Tablo 3-1 İşletmenin Pazarına Giriş ve Çıkış Engelleri

<p>1. Pazardan Çıkış Engelleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Tasfiye işlemlerinin büyük masraf gerektirisi,• Şirketin itibarını kaybetme tehlikesi,• Yönetimin benliğini ve güvenini yitirme tehlikesi,• Hükümetin yasaklamaları,• Mevcut şartlardaki değişiklikler ve maliyetlerin çok artması,• Sendikal sözleşmeler,• Paylaşılan maliyetler,• Satıcılar, tüketiciler ve dağıtıcılar engelleyebilir. <p>2. Atalet ve Tembellik Engelleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Stratejik seçimler: Karşı stratejilere ayak uydurmak için,• Stratejik hamleler: Herhangi bir şey yapmıyor görünmemek için,• İlgiyi başka tarafa çekme: Rakipleri şaşırtma,• Görünebilme imkânı: Hareket rakiplere gösterilmez,• Görev pozisyonu: Etkilenen bölüm şirkette önceliğe sahip değildir,• Yapı: Cevap verecek özel bir bölüm yoktur,• Süreçler: Doğru cevap, önemli politika değişiklikleri gerektiriyor olabilir,• Bürokratik engeller. <p>Kaynak: Ian C. Mac Millan; Seizing Competitive Initiative. The Journal of Business Strategy, Vol. 2, No. 4, spring, 1982</p>	<p>3. Pazara Giriş Engelleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Ölçek ekonomisi: Maliyette rekabet yapabilmek için büyük yatırımlar gerektirir,• Farklılaştırılmış mamuller: Bazı mâmul ve markalara karşı müşteri sadık kalabilir ve kendisiyle özdeşleştirebilir,• Sermaye ihtiyacı: Kredi sağlamak veya teknoloji kiralamak, işletmenin temin edemeyeceği kadar büyük sermaye gerektirebilir,• Fiyat değişiklikleri: Tüketiciler bazı mamul ve markalara farklı fiyat ödeyebilir,• Dağıtım kanalları: Dağıtım kanalları na giriş yolu kapalı olabilir,• Hammaddeler: Üretim faktörü tedarikçilerine giriş yolu kapalı olabilir,• Pazar için gerekli olan mahal doludur,• Hükümetten tercihli işlemler söz konusu olabilir,• Tecrübe yararları: Know-how ve deney eğrisi rekabetten koruyabilir,• Misilleme yapma beklentisi: Rakiplerin misilleme yapmaları tehlikeli olabilir,• Aşırı fiyat indirimleri,• Maliyetleri paylaşmada fırsat yetersizliği,• Uzmanlaşmış kabiliyet ve teknik güç ihtiyacı,• İlgili grupların tepkisi: Sendikalar, hükümet vb grupların tepkisi tahrik edilebilir,• Patent hakları,
---	--

Burada son olarak faaliyet alanına yeni rakiplerin girmesinin, işletmenin amaçlarına ulaşmasını her zaman zorlaştırmayacağı hatırlatılmalıdır. Yeni rakipler, özellikle pazardaki muhtemel talebi harekete geçiriyorsa veya arz yetersizliği varsa, işletme olumsuz yönde etkilenmeyebilir.⁹²

Portre'e göre Çıkış ve giriş engelleri kavramsal olarak farklı olmasına rağmen, bitişme düzeyleri bir sektörün analizinin önemli bir yönünü oluşturur. Çoğu zaman çıkış ve giriş engelleri birbiriyle bağlantılıdır. Örneğin, üretimdeki önemli ölçek

⁹² DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.96-97

ekonomileri şirkete özgü teknolojinin varlığında olduğu gibi, genellikle şirkete özel varlıklarla bağlantılıdır.⁹³

Çıkış ve giriş engellerinin yüksek ya da düşük olabileceği basitleştirilmiş örneği ele alırsak:

		Çıkış Engelleri	
		Alçak	Yüksek
Çıkış Engelleri	Alçak	Alçak, istikrarlı getiriler	Yüksek, istikrarlı getiriler
	Yüksek	Alçak, istikrarlı getiriler	Yüksek, istikrarlı getiriler

Şekil 3-4 Engeller ve Kârlılık

Kaynak: PORTER Michael E. Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, İstanbul, Eylül 2015. s. 49.

Sektör karları açısından en iyi durum, giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin alçak olduğu durumdur. Burada giriş caydırılacak ve başarısız rakipler sektörü terk edecekler. Hem giriş hem de çıkış engellerinin yüksek olduğu yerde, kar potansiyeli yüksektir, ancak genellikle yüksek riski de beraberinde getirir. Girişin caydırılmasına rağmen, başarısız firmalar sektörde kalacak ve savaşırlardır.⁹⁴

Giriş ve çıkış engellerinin alçak olması durumu yalnızca heyecan verici olmaktan uzaktır, ne ki en kötü durum, giriş engellerinin alçak, çıkış engellerininse yüksek olduğu durumdur. Burada giriş kolaydır ve ekonomik koşullardaki iyileşmelerle veya beklenmedik nitelikte diğer geçici olaylarla cazip hale gelecektir. Bununla birlikte, sonuçlar kötüleştiğinde kapasite sektörü terk etmeyecektir. Sonuç olarak, sektörde kapasite yığılması olacak ve kârlılık genellikle sürekli şekilde düşük olacaktır. Sözelimi, tedarikçiler veya borç verenler girişi isteyerek finanse ederlerse, bir sektör bu talihsiz duruma gelebilir ve firma bir kere bu sektöre girince, önemli miktarda sabit finansman maliyetiyle karşılaşır.⁹⁵

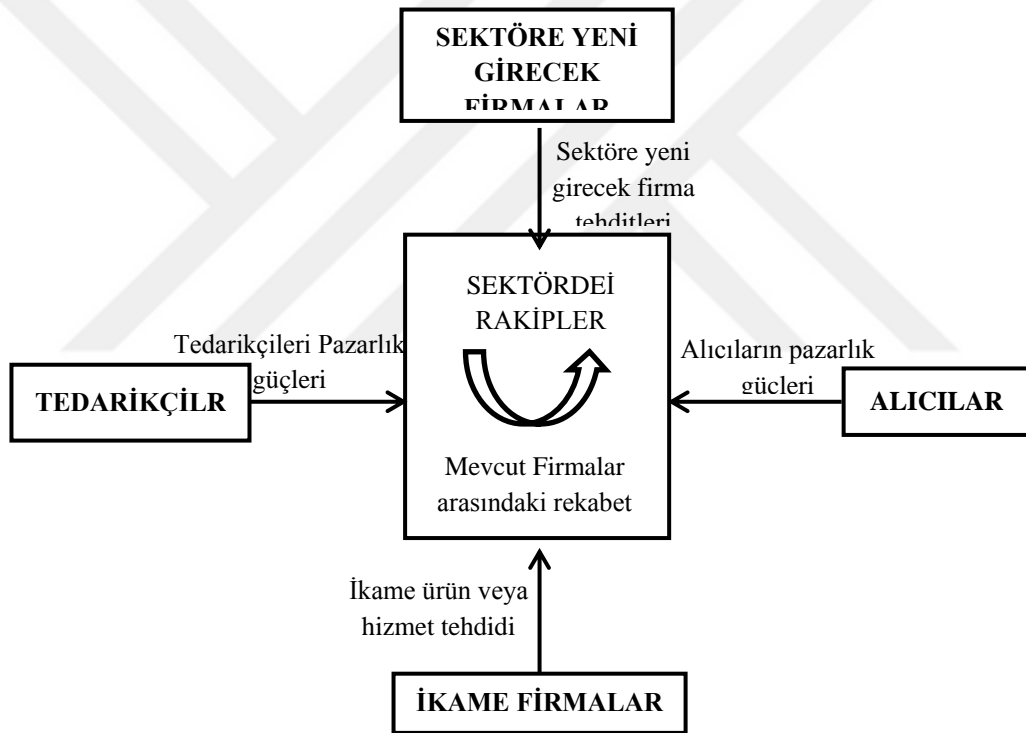
⁹³ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.27-28.

⁹⁴ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.27-28.

⁹⁵ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.27-28.

3.7 Rekabet Stratejisinde Sektör Analizi

Stratejik planlama, dinamik ve sürekli bir analiz sürecidir. Pazarlama çevresindeki ekonomik koşullar, rekabet koşulları ve tüketici tercihleri sürekli değişmektedir. Bu değişimler, eğer hesaba alınmazsa işletmeler için bir takım tehditler yaratır. Bu tehditler işletmenin karlılığı, hatta yaşamı için bile tehlike yaratabilir. Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirmesi yatar. Sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir.⁹⁶



Şekil 3-5 Sektör Analizinin Unsurları **Kaynak:** PORTER, Michael E., 2015, s.4.

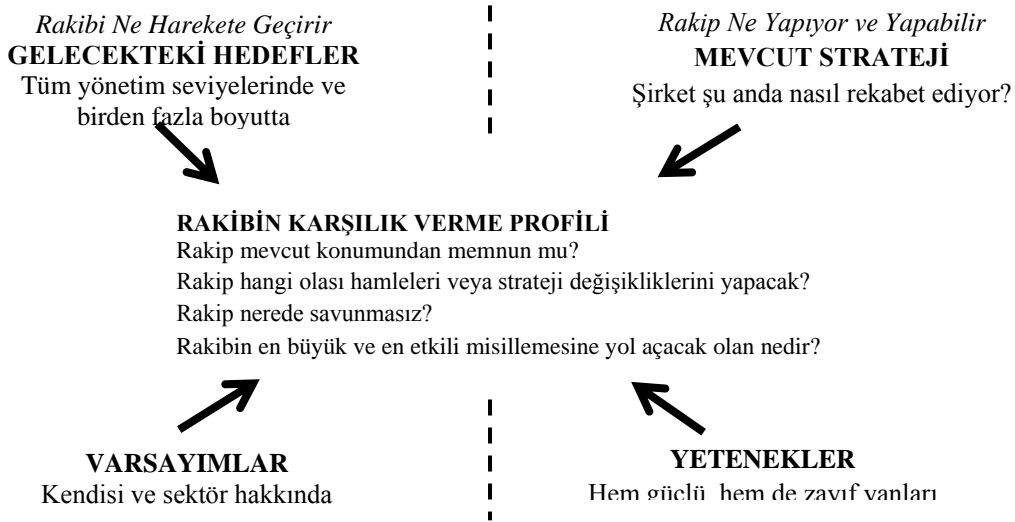
Burada geliştirilen yapısal analiz ilkelerinin hem ürün, hem de hizmet sektörlerine eşit derecede uygulanabilir olmasına rağmen, gereksiz yinelemelerden kaçınmak amacıyla, bir sektörün çıktısını anlatmak için, 'ürün veya hizmet' yerine 'ürün' terimi kullanılacaktır. Yapısal analiz, bazı kurumsal koşullar farklılık gösterse de, herhangi

⁹⁶ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.4-5.

bir ülkedeki veya uluslararası pazardaki sektör rekabetini teşhis etmekte de uygulanır.⁹⁷

3.8 Rekabet Stratejisinde Rakip Analizi

Rekabet stratejisi, bir işletmenin onu rakiplerinden ayıran yeteneklerinin değerini azamileştirecek şekilde konuşlandırılmasını gerektirir. Bu, stratejinin kurulmasının merkezi bir yönünün de kapsamlı bir rakip analizi olması gerektiği anlamına gelir. Bir rakip analizinin amacı, her rakibin yapabileceği muhtemel strateji değişiklikleri ve her rakibin diğer firmaların başlatabileceği birtakım uygun stratejik hamlelere muhtemel tepkilerinin saptanmasıdır. Ayrıca rakip analizi, her rakibin birtakım sektör değişikliklerine ve ortaya çıkabilecek daha geniş çevresel değişikliklere karşı muhtemel tepkilerinin doğasının ve başarısının bir profilini çıkarmayı gerektirir. "Sektörde savaşmak için kimi seçmeliyiz ve hangi sıklıkta hamlelere başvurmalıyız" "Rakibin stratejik hamlesinin anlamı nedir ve bunu ne kadar ciddiye almalıyız?" ve "Rakibin tepkisinin duygusal veya çaresiz olacağı hangi alanlardan kaçınmalıyız?" gibi sorulara bir cevap vermek için ayrıntılı bir rakip analizi gerekir. Bir rakip analiziyle ilgili dört tanımlayıcı bileşen vardır: Gelecekteki hedefler, mevcut strateji, varsayımlar ve yetenekler.⁹⁸



Şekil 3-6 Rakip Analizinin Bileşenleri

Kaynak PORTER Michael E. 2015, s.59.

⁹⁷ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.3-4-5.

⁹⁸ PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 57-58.

3.9 Uluslararası Pazarlara Fırsat ve Tehditler (Dış Çevrenin Analizi)

Çevre, işletmenin dışında kalan, fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürme için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık, onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır. Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.⁹⁹

3.9.1 Dış Çevrenin Tanımı ve Çevre Faktörleri

Genel anlamda çevre kavramı, işletmeyle ilgili her şeyi kapsar. Dış çevre ise, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörler den oluşur. Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle, o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının çizilmesine bağlıdır. İşletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Mesela ticari, sınai veya eğitim ve sağlık alanındaki işletmelerden söz edildiği zaman, aynı şekilde ticari, sınai veya eğitim ve sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çok uluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftan bir işletmenin her bir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusu olur. Mesela işletmenin pazarlama bölümü için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır.¹⁰⁰

Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir;

- Faktör Gerçek dış çevre: işletmenin dışında yer alan ve onunla ilgili ve şartların tamamından meydana gelir.(DİNÇER, 2003)

⁹⁹ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.71.

¹⁰⁰ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.71-73.

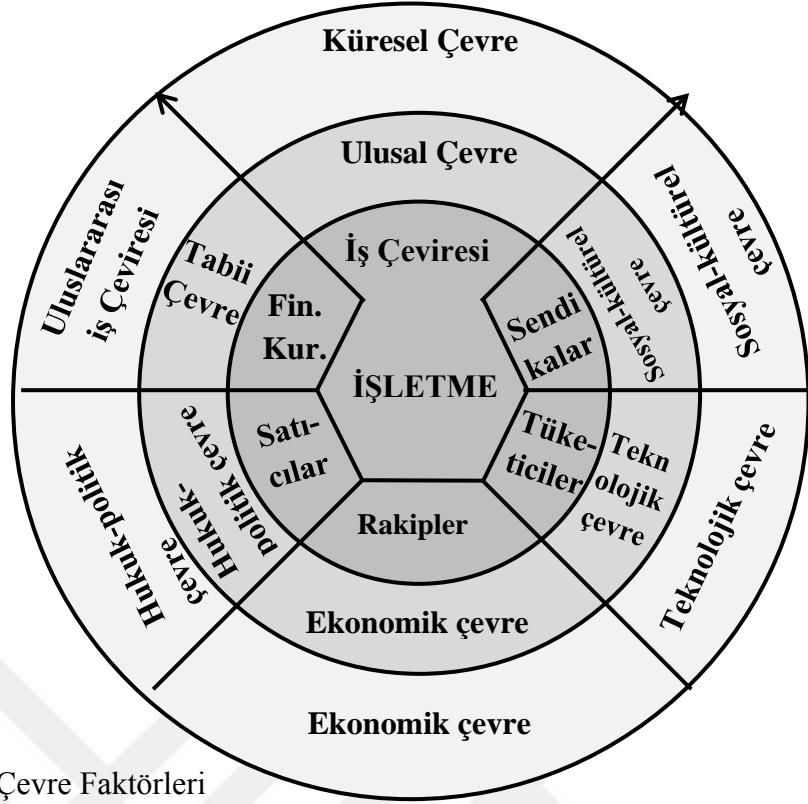
- Algılanan dış çevre: Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanmaz. Bu sebeple bir de algılanan çevreden bahsedilebilir. (DİNÇER, 2003)
- Çevre içinde tercih et alanı ifade eder. Yönetimin seçtiği amaçlar stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. (DİNÇER, 2003)

Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre ile ilgili olarak pek çok faktör saymak mümkündür. Ancak bu faktörlerin hepsi, bir işletmeyi aynı şekilde etkilemez. Bunlardan bazılarının işletme üzerindeki etkisi çok ve kritik olmasına karşılık, bazıları hemen hemen hiç etkili olmayabilir. Ayrıca herhangi bir işletme üzerinde etkisi bulunan bir çevre faktörü, bir başka işletmeyi etkilemeyebilir. İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz.¹⁰¹

- Küresel Dış Çevre: Küresel çevre hem işletmenin içinde yaşadığı toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı olarak etkileyen, hem de rekabet çevresini doğrudan etkileyen bir nitelik taşımaktadır. (DİNÇER, 2003)
- Ulusal (Genel) Dış Çevre: işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevredir ve ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir. (DİNÇER, 2003)
- İş çevresi Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir. (DİNÇER, 2003)

¹⁰¹ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.73.



Şekil 3-7 Dış Çevre Faktörleri

Kaynak: Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2003, s.74.

3.9.2 Dış Çevre Analizinin Kapsamı ve Süreci

Çevre analizi: "kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir" Bu analiz yoluyla işletme teknolojideki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki değişikliği ve mamulün piyasadaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak ve bu bilgileri inceleyerek, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirler. Böylece işletmenin çevreye uyması ile ilgili planlar geliştirmesi mümkün olur. Tepe yöneticilerinin, işletmenin stratejisini ve amaçlarını etkilediği için dışardan gelen fırsat ve tehditleri sistematik olarak incelemesi gerekir. Bu fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunması ve hangilerinin işletmeyi etkileyeceğinin belirlenmesi ve bunların özelliklerinin teşhisi gibi hususlar ayrıntısıyla incelenmelidir. Bu inceleme esnasında aşağıdaki noktalar üzerinde önemle durulmalıdır.¹⁰²

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, hukuki-politik ve tabii çevreler bir bütün olarak düşünülmeli ve işletme ile aralarındaki etkileşim göz önüne alınmalıdır. (DİNÇER, 2003)

¹⁰² DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.74.

- Çevreyle ilgili analizler, sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır. Çünkü dünya hızla artan bir şekilde değişmektedir. (DİNÇER, 2003)
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalı. Alternatif durumlara karşı esnek yapı ve stratejiler geliştirilmelidir. (DİNÇER, 2003)
- Çevre analizi, işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmelidir. Gerçekten de çevreyle ilgili bilgilerin toplanması işletmelerin sürekliliği için hayati bir önem kazanmıştır. (DİNÇER, 2003)

Bilgi Toplama ve Çevre Analizi Teknikleri

Çevre ile ilgili yararlı bilgilerden bazıları göz ve/veya kulağa hitap eden değişik sözel kaynaklardan elde edilirler. Bunlar, genellikle;¹⁰³

- Bilimsel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının açıklandığı toplu konferanslar,
- Radyo ve televizyon özel programları,
- İşletmenin çeşitli kademelerinde görev yapan personelin değişik çevre faktörleri hakkındaki görüş ve düşünceleri,
- İşletmenin müşterilerinden toptancı ve acentelerinden işletmeye hammadde satan kişi ve kurumlardan, işletmenin rakiplerinden ve bu işletmelerde çalışan personel den, sermaye piyasası analistlerinden, banka ve bankerlerin sektörlere ilişkin çevresel analizlerinden, hissedarlardan danışman kişi ve kurumlardan, hükümet ve üniversite uzman ve personellerinden sağlanmaktadır.(EREN, 2000)

3.10 Küresel ve Ulusal Çevre Faktörlerinin Analizi

Dış pazarlara yönelik olarak faaliyette bulunan işletmeler; uluslararası, çok uluslu ve uluslar ötesi olmak üzere üç grupta incelenebilir. Uluslararası ve çok uluslu işletmeler için geniş anlamda politik hukuki, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel çevre faktörleri yanında. İş çevresinden de söz etmek gerekir. Bu tür işletmelerin faaliyet konularıyla ilgili olarak tüketiciler, rakipler, hükümet vb. gibi iş çevresi faktörleri doğrudan etkili olacaktır. Bu faktörlerin incelenmesi. Mal ve hizmetlerin onların ihtiyaç ve beklentilerine uygun hale getirilmesinde yardımcı olur. Dünyadaki milletlerin her biri tarihi geçmişi, yönetim tarz, ekonomik yapısı ve özellikle kültürel

¹⁰³ EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.151.

değerleriyle birlikte farklı iş çevrelerine sahiptir. Dolayısıyla, faaliyette bulunulan ülkenin ekonomik gelişmişlik seviyesi, sanayileşme oranı. Halkın gelir seviyesi. Uluslararası satın almaya karşı tutumları, siyasi istikrar, para ve maliye politikaları, yabancı sermayeye olan tavırları, hükümet, dış ticaret mevzuatı. Bürokrasi ve diğer kültürel farklılıklara ayrı gözden geçirilmelidir. Bu gelişmelerin stratejik yönetimin önemini giderek arttırdığı da belirtilmelidir. Küreselleşmiş bir işletmenin stratejik yönetim gerçekten oldukça zorlaşmıştır. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu her bir pazar için stratejik analiz yapabilmesi oldukça önemli. Zorunlu ve fakat bir o kadar da zor görünüyor. Bunun için, yeni ve etkileşimli yönetim yaklaşımları ve yöntemleri geliştirmek: yatay örgütler oluşturmak veya şebekeler kurmak; öğrenen örgütler yoluyla çevresel uyumu sağlamaya çalışmak gerekiyor.¹⁰⁴

3.10.1 Teknolojik Faktörlerin Analizi

Etkili strateji uzmanlar işletmenin mevcut hammaddeleri, üretim yöntem ve süreçleri ile ürün ve hizmetlerini etkileyen teknoloji değişimleri için çevresel araştırma ve analizlere girişmektedirler. Teknoloji değişimleri işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini iyileştirecek büyük fırsatları sunduğu gibi, işletmenin mevcudiyetini tehlikeye de sokabilecektir. örneğin, transistörler, laser ışınları, elektrikli arabalar için kullanılan verimli piller, mikro bilgisayarlar, minyatür entegre devreler sentetik optik teller birçok yeni ekonomilerin doğuşuna ve gelişmesine fırsat hazırlarken, birçok eski yol ve yöntemler ile ürün ve hizmetler için tehlike kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle, strateji uzmanları işletmelerin içinde buldukları endüstrideki araştırma ve yenilik çabalarının yoğunluğunun ne olduğunu iyi bilmelidirler! Bunun yanında, ülke içinde ve ülke dışında teknoloji potansiyeli ve kaynaklarının ne olduğu iyice araştırılmalı mali işletme içinde yeni teknoloji uyarlamasına ilişkin tedbirler alınmalı uzmanlar yetiştirilmelidir. Yenilik hızlı veya yavaş olsun teknolojik değişimler bireysel yaratıcılıktan gelmektedir. Endüstrinin yenilik yapma potansiyeli yanında devletin yasal düzenlemeleri ve vergi politikaları teknolojik değişimleri hızlandırır veya yerine göre yavaşlatıcı etkiler yapar.¹⁰⁵

¹⁰⁴ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 82.

¹⁰⁵ EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.123-124.

3.10.2 Sosyokültürel Faktörlerin Analizi

Başka bir husus ta, sosyokültürel gelişmelerin ulusların politik ve ekonomik yaklaşım hipotezleri açısından değerlendirilmesinde görülür. Çok uluslu işletmeler şekline dönüşmek (dış ülkelere yatırımlar yapmak) veyahut ta en azından dış ülkelere üretilen mal ve hizmetleri pazarlayabilmek için bu ülkelerin sosyokültürel durumunu statik ve dinamik açılardan isabetli bir biçimde gerçekleştirilmesinde en önemli rolü modern haberleşme araçları sağlanmaktadır. Bu durumda sosyokültürel gelişmeler, işletmelerin yayılma ve genişleme strateji ve politikasına etken olan hususlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bunu, teknolojik alanda olduğu kadar, kişisel ve toplumsal alanlardaki davranış, tutum ve düşünsel değişimlere de bağlanmak gerekmektedir.¹⁰⁶

3.10.3 Ekonomik Faktörlerin Analizi

İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, Her şeyden önce, ürettiği mal veya hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına; bu ise, genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler özetle şunlardır:¹⁰⁷

- Milli gelirin yapısı Ülkedeki toplam milli gelir, milli gelirdeki yıldan yıla artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir miktarı. (DİNÇER, 2003)
- Ekonomik büyüme ve yatarınlar: Ülke ekonomisinin büyüme oranı, milli gelirin tasarruf oranı. Tasarrufların yatırıma dönüşmesi eğilimi, yatırım teşvikleri, kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı, kalkınma planlarına göre büyüme alanları. (DİNÇER, 2003)
- Enflasyonist ve enflasyonist eğilimler: Enflasyon satın alma gücünü azaltan veya üretim girdilerindeki fiyat artışları sebebiyle mamulün maliyetlerini artıran bir faktör olarak, işletmenin mali yapısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. (DİNÇER, 2003)
- Ekonominin gelişme devresi Bir ekonomi; depresyon. Gelişme yenileme ve refah seviyesi olmak üzere dört devrede incelenebilir. Bazı faaliyet dalları bu safhalardaki değişimlerden oldukça etkilenir. Ayrıca ekonomik

¹⁰⁶ EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.122-123.

¹⁰⁷ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.84-85.

dalgalanmalar, işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkiye sahiptir. (DİNÇER, 2003)

- Hükümetin ekonomik politikaları: Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat-ihracat rejimi gibi konulara yönelik kararları yakından takip edilmelidir. Kişi ve işletmelerden alınan vergi çeşitleri ve oranları, para değerinin korunması, değer artırma veya devalüasyon, emisyon hacmi, fon ve kaynak kullanımları. (DİNÇER, 2003)
- Dış ticaret ve ödemeler dengesi Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi, ödemeler bilançosunun açlık veya fazlalık vermesi, gümrük duvarlar, ihracatı veya ithalatı teşvik politikalar işletme kararlarını belirleyici olabilir. (DİNÇER, 2003)

3.10.4 Hukuki Politik Faktörlerin analiz

Devlet, işletme faaliyetleri üzerinde en fazla etkide bulunan organizasyonlardan birisidir. Kanunlar, tüzükler, kararnameler ve bu gibi düzenleyici ve yönetici kurallar, devlet tarafından meydana getirilen hukuk düzenini oluştururlar. Devlet, meydana getirmiş olduğu hukuk düzeni ile işletme faaliyetlerini vergilendirir sınırlamalar koyar, iteklenir, sosyal ve ekonomik açıdan biçimlendirir. Bunun yanında devlet bizzat iktisadi faaliyetlere girerek işletmelerin karşısına rakip olarak çıkabilir. Saydığımız bütün bu hususlar yukarıda sözünü ettiğimiz bağlayıcı hukuksal çevre içinde gerçekleştirilir. Devlet adı geçen düzenleyici ve yöneltici hükümleri vücuda getirip bizzat kendisi yürüttüğü gibi, hukuk düzeni gereğince kendisi tarafından veya özel olarak kurulan organizasyonlar kanalıyla da yürütür. Dini bağlılık ve inançları ile birtakım. Gelenek ve görenekleri bulunan toplum içinde faaliyette bulunmak zorunda kalan işletmeler, topluma kendilerini benimsetebilmek için, diğer bir deyimle, toplum tarafından kabul görmek için, mutlaka söz konusu dinsel ve ahlaksal kurallara uymak zorundadırlar.¹⁰⁸

3.11 Uluslararası Pazarlarda Üstünlük ve Zayıflıklar (İşletmenin Analizi)

İşletme stratejisini geliştirmede önemli bir hazırlık ögesi de işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin incelenmesidir. Dış çevrenin analiziyle belirlenen amaçların, yöneticilerin hayal gücünün ötesinde ger çekçi bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin içine yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür. İşletmenin sahip

¹⁰⁸ EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.130-131.

olduğu kaynak ve kabiliyetlerin bilinmesi, nelerin yapılabileceğinin veya yapılamayacağına ortaya konulması, kaynaklardan bağımsız bir şekilde oluşturulan vizyonu, rasyonel ve gerçekleştirilebilir stratejilere dönüştürmeye yardım edecektir. Örgütün kendini fark etmesi olarak değerlendirilebileceğimiz bu içe dönük bakış, bir taraftan örgütün başarılarını ve eksikliklerini açığa çıkarırken: diğer taraftan, rakip işletmelerle karşılaştırma yapmayı ve dolayısıyla üstünlük ve zayıflıklarını görmesini sağlayacaktır.¹⁰⁹

İşletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticisinin stratejik seçimlerini iyileştirmektedir. Yönetim aynı zamanda işletmesinin şimdiki güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilecektir. Birçok yönetici firmalarının uzun dönemde, büyük sermaye yatırımlarında bulunmasını, başka işletmeleri satın alarak onlarla birleşerek güçlenmelerini hayal etmektedir. Ancak, stratejileri bu safhaya erişmeden önce, kârlarını arttırmak için önce, mevcut faaliyetlerini iyileştirmelidirler. Diğer bir deyimle bir işletmenin mevcut faaliyetlerini iyileştirip kârlarını artırma yollarını araştırmadan yeni faaliyetlere girmek mantıksızlık olacak ve işletmenin riskini artıracaktır.¹¹⁰

3.11.1 İşletme Analizinin Tanımı ve Kapsamı

İşletme stratejisini ve planını belirleme her seviyedeki yöneticilerin hayal güçlerini kullanmaları gereken bir konudur. Ancak bu konu işletme strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi açısından işletmenin değerlemesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması zorunluluğunu da gerektirmektedir. Bu görevi yerine getirmek için işletmenin ana faaliyet konuları, içinde bulunduğu endüstri ile sahip olduğu üstünlük ve yeteneklerini derinliğine incelemeyi gerekli kılmaktadır. Bu görev aynı zamanda planlama sistemlerinin hayati öneme sahip olan faaliyetlerinden sayılmaktadır.¹¹¹

İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne

¹⁰⁹ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.107.

¹¹⁰ EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.157.

¹¹¹ EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.157

yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır. İşletme içi faktörlerin analizi, örgütsel çabaların çekirdeği olarak kabul edebileceğimiz örgütsel kapasite ve temel kabiliyetler ortaya konulması ve stratejik maliyetlerin belirlenmesine yardım eder.¹¹²

3.12 FÜTZ (SWOT) Analizi

FÜTZ (SWOT) analizinde, stratejik alternatifler şirketin iç ve dış çevre analizi yoluyla belirlenen güçlü yönleri, zayıf yönleri, tehditleri ve fırsatları ışığında seçilir.¹¹³

3.12.1 FÜTZ (SWOT) Analizinin Tanımı ve Kavramları

İşletmenin dış çevre ve rekabet çevresinin şartlarının sürekli değişmesi nedeniyle işletme ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıyadır işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri rakipleri ve esas rakibine karşılaştırıldığında üstün ya da zayıf yönleri vardır. İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi için yapılan analize FÜTZ (SWOT) adı verilir.¹¹⁴

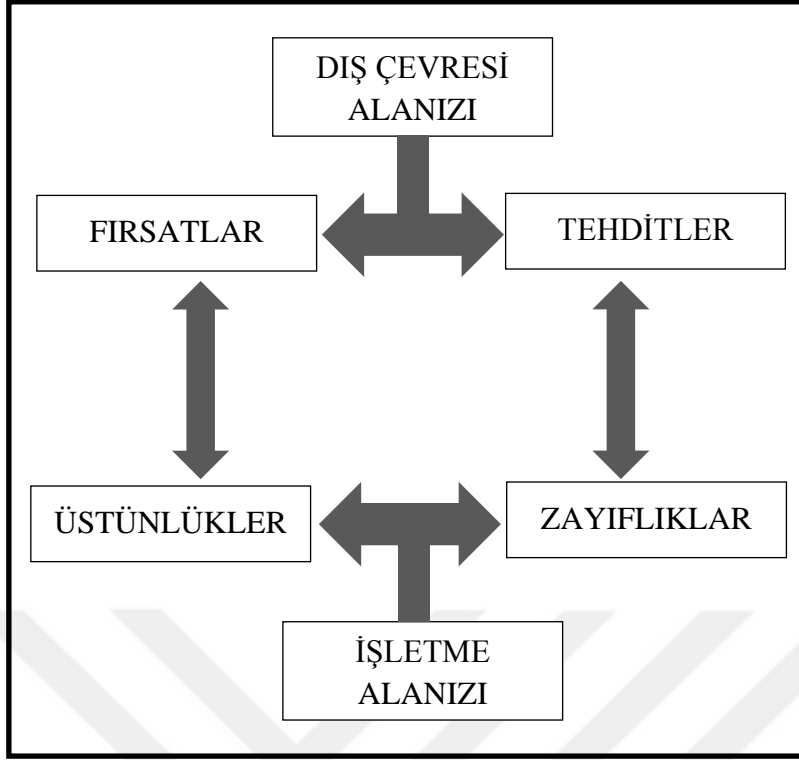
Fırsatlar; dış çevre analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Tehditler; işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak ve yakın çevre deki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için istenmeyen oluşumlardır. Üstünlükler, işletmenin iç çevre analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceği varlık ve yeteneklerini kapsar. Zayıflıklar, işletmenin mevcut yetenek ve kapasitesinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtir.¹¹⁵

¹¹² DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.107-108

¹¹³ YÜKSEL, İhsan, Dağdeviren Metin, “Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis - A case study for a textile firm”, **Information Sciences**, vol. 177 No. 16, 2007, p.3377

¹¹⁴ KOÇER, Sevim, **Yönetim Stratejileri**, İstanbul, Mart 2016, s.34

¹¹⁵ KOÇER, Sevim, **Yönetim Stratejileri**, İstanbul, Mart 2016, s.34



Şekil 3-8 FÜTZ (SWOT) Matris yer alır.

Kaynak DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.143.

3.12.2 FÜTZ (SWOT) Analizinde İç ve Dış Çevre Faktörleri

FÜTZ (SWOT) analizi, bir şirketin stratejik planlama sürecinin bir parçası olup, hedef ve stratejilerini çalışanlar tarafından yürütülebilen taktiklere bağlar. Özellikle SWOT, çoğunlukla durum analizinin bir parçasıdır ve burada, şirket hangi değişiklikleri yapacağını daha iyi belirlemek için dört önemli stratejik alanda nerede olduğunu belirlemektedir.¹¹⁶

Stratejik yönetimde fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizler arasında en çok kullanılanı, uluslararası yazındaki ifadesi ile “SWOT” (Strengths, Weaknesses, Opportunites, Threats) analizi ya da Türk yazınındaki ifadesi ile “FÜTZ” (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) analizidir.¹¹⁷

¹¹⁶ OSİTA, Ifediora Christian, ONYEBUCHI R., Idoko, JUSTİNA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p. 24.

¹¹⁷ YÜKSEL İhsan, AKIN Adnan, “Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme” **Doğu Üniversitesi Dergisi**, vol.7, No.2, 2006, s.255.

3.12.3 Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre işletmenin yönetim anlayışında büyük öneme sahip olan ve işletme yönetimi tarafından kontrol edilemeyen, pazarlama payı olarak bakıldığında büyük öneme sahip olan ve işletmeyi etkilen bir parçadır.¹¹⁸

İşletmenin dış çevresindeki çeşitli koşulların belirlenmesiyle işletmeyi etkileyen tehditler ve fırsatlar ortaya çıkar. Tehditler dış çevrede oluşan işletmeye yönelik olumsuz koşulların tamamıdır. Bu koşullar işletmenin gelişimini durdurabilir veya işletmeyi sona erdirebilir. Fırsatlar ise çevresel koşullardan yararlanarak işletmenin gelişimine katkı sağlayacak olumlu çevre göstergeleridir. Bu durumda dış çevre faktörleri işletmeleri doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyen unsurlardır.¹¹⁹

3.12.3.1 Fırsatlar

Herhangi bir faaliyette elverişli koşulların veya zamanların oluşması anlamını taşıyan kelimeye fırsat denir. Stratejik yönetimde fırsatlar, çevrenin işletmelere sunduğu koşullarda işletmeyi başarıya götürmede katkı sağlayan unsurlardır. yeni bir ürünün üretilip piyasaya sunulması, uluslararası pazara çıkılması, ürünlerin maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame malların pazarında yetersizlik olması gibi bir çok durumu fırsat olarak değerlendirebiliriz.¹²⁰

Fırsatlar çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir ve pazardaki değişikliklerle, müşteri yaşam tarzı değişiklikleri, teknolojiye gelişmeler, yeni üretim yöntemleri sonucu olabilir. Büyüme için bu fırsatlar, mevcut ürününüzle ilgili bir sorunun çözülmesinden de oluşabilir. Fırsatlar çevresel faktörlerin analizi doğrultusunda işletmeye yönelik olumlu sonuçlar oluşturabilir. politik, teknolojik, yasal, sosyokültürel, demografik ve uluslararası çevresel unsurlar sürekli olarak değişim içerisindedir. ayrıca işletmeye yakın olan çevreler (faaliyette bulunduğu sektörde) müşteriler, rakip firmalar, tedarikçiler ve ikame mallar arasında karşılıklı ilişkiler devamlı olarak değişim göstermektedir. Değişimler işletmelerde olumlu sonuçlarda doğurabilmektedir. İşletmeler bu sonuçları fırsatlara dönüştürebilir bu sonuçlarla gelişim ve ilerleme

¹¹⁸ MUCUK, İsmet, “Pazarlama İlkeleri”, Türkmen Kitapevi, 20. Basım, Ağustos, İstanbul, 2014, s.24.

¹¹⁹ CEBECİOĞLU, Cengizhan, “SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama Yüksek Lisans Tezi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimsel Enstitüsü 2006, s.88-89.

¹²⁰ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.143

gösterebilir. Fırsatlardan yararlanarak rakiplerinde üstünlük sağlaması gerekebilir. Diğer bir durumda fırsatları kaçırap rakiplerin eline geçebilir.¹²¹

3.12.3.2 Tehditler

FÜTZ (SWOT) sürecinin son kısmı, organizasyonunuzun karşılaştığı dış risklerin değerlendirilmesini içerir. Bunlara tehditler denir ve kontrolünüz dışındaki dış etkenlerden oluşur. Dışarıda olsalar da, bunlar üzerinde çok az veya hiç kontrolünüz yok demektir, kuruluşunuz ne kadar kabataslak olursa olsun, ihtimal planları yapmayı düşünmelidir. Bu, şaşkına çevrilmemenizi sağlayacaktır, fakat belki de daha önemlisi, öğeleri göz ardı etmenin daha rahat olabileceğini tartışmak için öğeleri gündeme getirebilir. Potansiyel tehditleri tanımlama beceriniz ne kadar büyük olursa, bu tür olayları planlamanıza ve bu tür olayları yanıtlamaya ne kadar çok proaktif olabilirsiniz. Rakiplerinizin eylemlerini öngörmek ve bunlara tepki vermek, kuruluşunuzun yüzleşmek zorunda kaldığı en büyük zorluklardan biridir ve iyi bir pazar istihbaratının toplanması ihtiyacını açıkça belirtmektedir. Diğer önemli tehditler tedarik zinciri ile ilişkili tehditlerdir.¹²²

Tehditler veya tehlikeli durumlar işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerini zorlaştıran, imkansızlaştıran yeni bir durumdur. İşletmede başarının önünü kesecek her türlü koşul tehdittir. Her türlü işletme hayatı boyunca karşılaşmak ve başa çıkmak zorunda kalacağı bir tehditle karşı karşıya gelir. ancak tehditleri de fırsatlar gibi önceden açığa çıkartılabilir. ancak bu durum beklenmedik felaketler dışında gerçekleştirilebilir. bu durumlar üst yönetimin sistemli ve ciddi çalışmalarıyla seziilebilir. Böylelikle işletme savunmaya geçerek tehditleri belirli hazırlıklarla fırsatlara çevirebilir.¹²³

Tehditler, işletmelerin devamlılığını sürdürmesinde engel olacak veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olacak dış çevre faktörlerinin istenilmeyen oluşumlarıdır. İşletmeler bu durumlara karşı koyabilecek üstünlüklere sahip

¹²¹ OSİTA, Ifediora Christian, ONYEBUCHI R., Idoko, JUSTİNA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p.26.

¹²² OSİTA, Ifediora Christian, ONYEBUCHI R., Idoko, JUSTİNA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p.26-27.

¹²³ Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.146-147.

olmalıdır. bu üstünleri sürdürmeye çalışmalıdır. Çünkü sürekli ve hızlı değişen dış çevre unsurları bulunmaktadır. Önlemler yaşamsal öneme sahip durumdadır.¹²⁴

3.12.4 İç Çevre Faktörleri

İç çevre faktörleri, işletmenin sektördeki rakiplerine göre daha iyi ve etkili olması işletmenin üstünlüğünü ve avantajını sağlar. Üstünlükler her zaman işletmeyi ileriye götürüp gelişmesini sağlayacak iç çevre faktörleridir. Ancak rakip firmalarda daha güçlü üstünlükler varsa bu durumda işletmenin belirli zayıflıkları mevcuttur. Zayıflıklar işletmeyi geriye götüren ve yaşamını zorlaştıran iç çevre faktörleridir.¹²⁵

İşletmenin gerçekleştirilebilir hedeflerinin ve alternatif stratejilerinin belirlenebilmesi için dış çevrenin detaylı bir şekilde incelenip ayrıntıların ortaya çıkarılmasına bağlıdır. Ancak buna rağmen belirli amaçlara ulaşmada ve uygun stratejiyi belirlemede işletmenin iç kaynaklarının ve kapasitesinin belirlenmesi, buna bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu koşullar işletmenin doğru stratejiyi belirlemede kolaylık sağlayacaktır.¹²⁶

3.12.4.1 Üstünlükler

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple, is etmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce. Hangi yönler den ustun olduklarını bilmek zorundadırlar.¹²⁷

Bir 'güç' olumlu bir sonuç veren bir şeydir. Değer katıyor ya da kuruluşunuza rekabet avantajı sunuyor. Güçlü olanları, mevcut sermaye, ekipman, kredi, kurulmuş ve sadık müşteriler, mevcut dağıtım kanalları, telif hakkı ile korunan materyaller, patentler, bilgi ve işleme sistemleri ve diğer değerli kaynaklar gibi somut varlıkları içerir. Güçlülüklerinize, örneğin pazarlama, finans, üretim ve destek gibi bakarak bakmak isteyebilirsiniz. İşlere bu şekilde bakmak, her işlevin içindeki olumlu özniteliklerin tanımlanmasını kolaylaştırabilir. Bazı ekipler, rekabetçi bir avantaj sağlayan veya

¹²⁴ CEBECİOĞLU, Cengizhan, “SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama Yüksek Lisans Tezi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimsel Enstitüsü 2006, s.93.

¹²⁵ ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul, 2004, s.12.

¹²⁶ CEBECİOĞLU, Cengizhan, “SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama Yüksek Lisans Tezi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimsel Enstitüsü 2006, s.95.

¹²⁷ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.144.

ürünüze veya hizmetinize değer katan uzman veya benzersiz bilgi, eğitim, kimlik bilgileri, irtibat, itibar veya geçmişe sahip olabilir.¹²⁸

Üstünlükler işletmenin iç çevre faktörlerinin belirlenmesi sonucunda ortaya çıkan rakiplerine üstünlük sağladığı varlık ve yetenekleridir. Güçlü üstünlüklere sahip olmak işletme için son derece önemlidir. Diğer durumda dış çevre faktörlerinin oluşturduğu fırsatlardan yararlanamaz. İşletme tehdit oluşturan faktörleri üstünlükleriyle karşılık vermek zorundadır. bu konuların tamamı üstünlüğün önemini göstermektedir.¹²⁹

İşletmede üstün olduğu koşulları belirlemeli bu durum ilk olarak çalışacağı faaliyet alanlarını belirlemiş olacaktır. İkinci olarak rakipleriyle nasıl mücadele edeceği ortaya çıkacaktır. Böylelikle birçok avantajı görüş olarak ilerleme kat edecektir. Bu incelemeler sonucunda açığa birçok imkân ve fırsatlar çıkacaktır. Bu fırsatlar doğrultusunda işletme gelişme gösterecektir.¹³⁰

3.12.4.2 Zayıflıklar

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir.¹³¹

Bunlar, ürününüzün veya hizmetinizin büyümeye zararlı nitelikleridir. Zayıf yönler, teklifinizin değerini düşüren veya sizi rakiplerinize kıyasla dezavantaja düşüren şeylerdir. Zayıf yönlerinizi ne kadar doğru tespit ederseniz, SWOT analizi o kadar değerlidir. Bununla birlikte, zayıflıklar tanım gereği içeride olduğu için onlara kabullenmek için çok fazla direnç olabilir. Aslında, zayıf yönleri vurgulamak, kötü yönetilen ya da zayıf kararların alındığı organizasyon alanlarına dikkat çekmekle eş

¹²⁸ OSİTA, Ifediora Christian, ONYEBUCHI R, Idoko, JUSTİNA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p.25.

¹²⁹ ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul, 2004, s.13.

¹³⁰ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.145-146

¹³¹ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.146-147

anlamli olabilir. Bu, isinizi devam ettirmek isterseniz, zayıf noktaları nesnel olarak konuşmanın çok zor olmasına neden olabilir. Var olan üst düzey yönetimin örgütün mevcut durumundan sorumlu olmasını göz ardı etmeyin. Bu genellikle örgütsel zayıflıkların tam ve samimi bir şekilde kabul edilmesine engel teşkil eder. Örgütünüzün zayıflıklarını dürüstçe tartışabilecek durumda olduğunuzu düşündüğünüzde, bunu yapmanız önemlidir, çünkü değerlendirmeniz bu aşamada gerçekçi olursa, SWOT analizinin ne kadar çok değeri olacaktır. Birçok organizasyon, Performans Önemi Matrisi olarak ifade edilen güçlü ve zayıf yönlerinin her birinin önemini ve önemini karşılaştırmak için basit bir matris kullanmaktadır. Önem derecesi çoğunlukla yüksek, orta veya düşük olarak gösterilir, önem derecesi anahtar, önemli, küçük veya tarafsız olarak derecelendirilir.¹³²

İşletmede üstünlüklerin bilinmesi kadar zayıflıkların belirlenmesi de önem taşımaktadır. Zayıflıkların ortaya çıkarılması uzun dönemli stratejik planların belirlenmesinde yarar sağlayıp sorunların çözülmesine de yarar sağlayacaktır. İşletmelerde zayıflıklar tamamıyla ortadan kalkmaz ancak zayıflıkların bilinmesi, işletme için zararlı adımlar atmasının önüne geçilmesini ve belirli işlere girmekten kaçınmasını sağlayacaktır. Ancak zayıflıkların kaldırılması uzun süreli çalışmayı gerektirir. Bu tür problemlerin giderilmesi ciddi bir işbirliği ve çabalarla oluşur.¹³³

3.13 FÜTZ (SWOT) Analizinde İçsel ve Dışsal Durum Göstergeleri

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve üstün olduğu yönlerin; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmeye çalışıldığını önceki açıklamalarımızda belirttik. Aşağıda organizasyonda başlıca içsel ve dışsal durum göstergeleri yer almaktadır. Bu göstergelere ilaveler yapılması elbette mümkündür. İlk olarak organizasyonda potansiyel içsel sağlamlık ve güçlülük faktörlerini tespit etmeye çalışalım. İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek

¹³² OSİTA, Ifediora Christian, ONYEBUCHI R., Idoko, JUSTİNA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p.26-27.

¹³³ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.147

çalışanlara sahip olma ve saire faktörler başlıca içsel sağlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir.¹³⁴

Dışsal göstergeler ise potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Bir organizasyonda başlıca potansiyel dışsal fırsatları şu şekilde sayabiliriz: yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı ve saire. Organizasyonda potansiyel dışsal tehlikeler arasında ise başlıca şu göstergeleri sayabiliriz; daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması ve saire. Tüm bu faktörler organizasyonda değerlendirilmesi gereken dışsal durum göstergeleridir.¹³⁵

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizinde durum değerlendirmesine imkan sağlayacak göstergeleri ya da unsurları bir SWOT Matrisi üzerinde gösterebiliriz.

¹³⁴ AKTAN, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Makale-1, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2008, s.12.

¹³⁵ AKTAN, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Makale-1, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2008, s.12.

Şekil 3-9 FÜTZ (SWOT) Matrisi

<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payında üstünlük • Yüksek karlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Üretim teknolojisinin yeni olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka ünü ve avantajı • Liderlik üstünlüğü • Bilim ve teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarındaki yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölümler ve kişiler arası çatışma • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Bilim ve teknoloji dezavantaj • Marka dezavantajı • Kötü organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi • Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet avantajı • Yeni Pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olması v.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarlarda rekabetin artması • Misten isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Misten tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Kaynak AKTAN, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Makale-1, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2008, s.13.

4 BÖLÜM

AFGANİSTAN'IN SAFRAN SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİSİ VE FÜTZ (SWOT) ANALİZİ

4.1 Afgan Safran Sektörünün Genel Durumu

Afganistan'daki kurak iklim ve kuru rüzgâr, safranı yetiştirmek için ideal bir ortam yapar. Afganistan'ın belli bölgelerinde safran yetiştiriciliği çok başarılı oldu. Çevreye ve iklime mükemmel uyum sağlayan Afgan safranı, özel şirketler, tüccarlar, çiftçiler ve hatta alıcılar arasında kendisini mükemmel gelir getirici fırsat olarak belirginleştiren egzotik bir baharattır. Afganistan'daki safranın üretimi çok üretken ve olumlu karşılanmaktadır. Afgan ekonomisi için yeni bir umut ışığı ve haşhaş ekimi için bir alternatif getirdi. Dahası, Afgan safranının da yüksek kalitede olduğu kanıtlandı. Yakın tarihli bir rapor olan, Brüksel'deki Uluslararası Tat ve Kalite Enstitüsü, Afgan safranını, farklı ülkelerdeki 300 örnek arasında lezzette ve kalitede en iyi duruma olduğunu söyledi. Afganistan, benzersiz özelliklerinden dolayı safran ürünleriyle ilgili uluslararası ölçekte çok kısa bir süre tanınmasını sağlamıştır. Uluslararası pazarda Afgan safran ürünleri, İran ve İspanya'daki safran ürünleriyle rekabet eder duruma gelmiştir.¹³⁶

Kalitede safran üretmek için yılın erken saatlerinde yapılan çabaların olumlu sonuçlar aldığı görülüyor. Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı (MAIL) ürünün üretimi için çiftçilere 280 ton safran soğanı dağıtıyordu ve bir dizi safran işleme şirketi için lisans da vermeyi planlıyordu. Ayrıca, bakanlık bu yılki ana projelerini, safran üretimini iyileştirmek ve sulama alanlarını genişletmek için laboratuvarlar oluşturma, eğitim ve standart lisansı verme gibi uygulamaları yapabildi. Afganistan'daki safran üreticilerinin çoğu ISO sertifikalı ve ürünlerini körfez ülkelerine, Avrupa'ya ve Amerika'ya ihraç ediyor. Afganistan'ın safranının kalitesi ve kokusu nedeniyle ortalama fiyatı 2.000 \$ / kg. Safran ürününün mevcut miktarı

¹³⁶ KATAWAZY Abdul Samad, "A Comprehensive Study of Afghan Saffron", **Afghanistan investment suport agency**, April, 2013, p.12-13.

yaklaşık 5.3 ton, ancak önümüzdeki beş yıl içerisinde MALI planına göre miktarı 14 tona çıkarılacak.¹³⁷

4.2 Safran Sektöründeki Üretim Faaliyetleri

Afgan safran dünyadaki en iyi safranlardan biri olarak kabul edildi. Bu eşsiz ve değerli bitki en kaliteli Afgan safranı üretiminde açıyor. Bu kırmızı altın otu bu ülkede yeteri kadar büyüdü, yetiştiriciliği yaygınlaştı ve popüler hale geldi. Şu anda Afgan safranı, Afganistan'daki en önemli ihracat kalemlerinden biri olarak görülüyor. Afganistan'daki birçok il, şu anda safran yetiştirme sürecine girdi ve ülkenin şimdiye kadar safran ile daha iyi alternatifler bulunduğunu ümit etti; bu safran, şimdi tüm dünyada mükemmel kalite ve lezzeti ile dikkat çekti.¹³⁸

Afgan safranının tüketicilere ulaşması üzerine en iyi kalitede olmasını sağlamak için Afganistan'ın farklı illerde büyüyen tesisleri bulunuyor. Dikimden, hasattan ve safranın büyütülmesinde yer alan diğer tüm işlemlerden başlayarak her şey düzgünce dağıtılır ve bakımı yapılır. Safran hasat edildikten sonra, bu paket dikkatlice ambalajlanır ve garantisi en yüksek uluslararası kalite standartlarıyla ticari olarak sunulur. Bununla birlikte, taze Afgan safranı yerel özel baharat pazarlarında yaygın olarak mevcuttur. Bu durum çevrimiçi pazara hâkim olmaya başlar. Bireyler şimdi üstün kalitede Afgan safranı online satın alabilir, ancak en güvenilir ve saygın safran ürünlerini en iyi sunan siteyle çalışması önerilir. Yeni çıkmış web sitelerinden değil, en uzun yıllardan beri bu ürünleri satan sitelerden Afgan safranı temin edilebilir. Safran, yerel baharat mağazalarında sunulmasına rağmen, günümüzde birçok kişi muhtemelen kolaylığı ve rahatlığı nedeniyle siparişlerini online olarak satın almayı ya da sipariş etmeyi tercih ediyor. Ayrıca, Afgan safranının çevrimiçi olarak sunduğu geniş seçenekler bulunmakta ve tercih ettiğiniz öğeleri seçme özgürlüğüne sahipsiniz.¹³⁹

4.3 Safran Sektörünün Mevcut Durumu

Afganistan safran ekili alanlar% 250 artışla 2811 hektara ulaştı. Son 15 yıldaki kapsama alanı 1020 hektardı. Yalnızca bu yıl 1791 hektar yeni arazi yetiştirildi. Afgan çiftçilerin şimdi her zamankinden daha fazla yasal ürün ürettiyor olduklarını

¹³⁷ Afghanistan Group of Newspaper, http://outlookafghanistan.net/editorialdetail.php?post_id=16542, **Afghan Saffron Ranked the Best, Again**, October, 30, 2016.

¹³⁸ Afghanistan Group of Newspaper, http://outlookafghanistan.net/editorialdetail.php?post_id=16542, **Afghan Saffron Ranked the Best, Again**, October, 30, 2016.

¹³⁹ KATAWAZY Abdul Samad, "A Comprehensive Study of Afghan Saffron", **Afghanistan investment support agency**, April, 2013, p.16-17-18.

gösteriyor. Safran yetiştiriciliğinin sadece birkaç yıl önce 31 ile doğru genişlediğini söyledi. "MAIL'in etkili yönetimi ve güçlü çabaları ile safran yetiştiriciliği, geçtiğimiz yıla kıyasla iki kat arttı geçen yılın 1020H'sinden bu yıl 2811Hep toprağına" Safran üretimindeki artış, MAIL tarafından Afgan çiftçilerine sağlanan teknik, mali ve eğitim desteğinin bakan tarafından yapılan devamlılığının bir sonucudur. Bütün Afgan çiftçilerini haşhaş yerine yasal bitkiler yetiştirmeye ve bu ülkeyi haşhaş içermeyen bir ülkeye dönüştürmeye çağırıldı. Bu sadece büyük bir ekonomik ve tarımsal başarı değil aynı zamanda önemli güvenlik etkileri de var. Çiftçilere doğrudan hitap eden Bakan Zamir, "Yasal bitki yetiştirmekle, kolluk kuvvetleri tarafından herhangi bir korku duymadan, daha fazla para kazanacak, hükümet desteğini kazanacak ve arazinizde çalışacaksınız" dedi. Safranın yetiştirilmesi, Afgan Ulusal Güvenlik güçlerinin çabalarını başka yerlerde yoğunlaştıracak ve düşmanları mahrum bırakacak. Afganistan'da önemli bir gelir kaynağı oldu.¹⁴⁰

Afganistan İslam Cumhuriyeti Hükümeti, Afgan çiftçilere, Afganistan dışındaki ürünlerini ihraç etme yolunu açacak mali destek, makine, soğuk hava deposu, tohum, eğitim ve yeni işleme yöntemleri sağlayarak Afgan çiftçilerine yardım etmeye kararlıdır. Afganistan İslam Cumhuriyeti ile Çin Halk Cumhuriyeti arasındaki demiryolunun açılması, Afgan Hükümeti'nin Afgan ürünlerinin ihracatını destekleme konusundaki taahhüdünün açık bir örneğidir. Safran, bu demiryolunu kullanarak düzenli olarak Çin'e ihraç edilecek olan ürünlerden biridir ve nakliye maliyetlerini ve daha hızlı tedarik zincirlerini azaltmaktan fayda sağlayacaktır. Mayıs 2016'da, kıdemli bir Afgan heyeti iki ülke arasındaki ticari ve diplomatik ilişkileri artırmak amacıyla Çin Halk Cumhuriyeti ile altı anlaşma ve MOU imzalaması için Çin'i ziyaret etti. Bu anlaşmalardan biri Afgan safranının Çin'e üretimi ve ihracatı için imzalandı. Bu anlaşmaya dayanarak, Çin Afgan safran üretimini destekleyecek ve Çin'e ihracatını kolaylaştıracaktır. Dünyada en büyük nüfusa sahip olan Çin'in Afgan safranının kilit pazarlarından biri olduğuna inanılıyor. Afgan çiftçileri, 2001 yılında safran yetiştirmeye başladı. Bu yıl, Afgan çiftçileri yaklaşık altı metrik safran üretti. Afganistan safranını da üçüncü kez dünyanın en iyi safranını olarak seçildi. Belçika'nın

¹⁴⁰ ZAMİR, Asadullah, "Saffron Cultivation Hits Record High in Afghanistan", <http://www.gmic.gov.af/english/press-releases/431-saffron-cultivation-hits-record-high-in-afghanistan->, December, 2016.

Brüksel'deki Uluslararası Tat ve Kalite Enstitüsü, bu yılın başlarında yaklaşık 300 örnek inceledikten sonra övgü topladı.¹⁴¹

4.4 Uluslararası Piyasalarda Yaşanan Yoğun Rekabet Karşısında Afgan Safran Sektörü

Uluslararası piyasalarda Afgan safran ürünleri, İran ve İspanya'daki safran ürünleriyle rekabet ediyor ancak üçüncü yılda Afgan safran dünyada birinci sıraya yerleşti. Afganistan'daki safran üreticilerinin çoğunluğu (ISO) sertifikalı ve ürünlerini Körfez ülkelerine, Avrupa'ya ve Amerika Birleşik Devletleri'ne ihraç etmektedir. Afganistan safranının uluslararası ortalama fiyatı, benzersiz kalitesi ve kokusu nedeniyle 2000 \$ / kg iken, bunun talepleri de bu miktarı artırmaktadır. Afgan hükümeti, bugün 'Afganistan'ın kırmızı altın' olarak adlandırdığı safran üretimini destekleme çabalarını da artırdı. Afganistan Tarım Bakanlığı, Uluslararası Tat ve Kalite Enstitüsünden üç altın yıldız sertifikası almaktan memnuniyet duysa da Afgan safran ürünlerini ulusal ekonomi konseyinin ülkenin safran geliştirme stratejisini 5 yıl onayladığını duyurdu. Bu stratejiye göre Afgan safran ürünlerini yılda 14 tona çıkarması hedefleniyor. Benzer şekilde, Başkan'ın ofisi sözü edilen stratejinin onaylanmasını onayladı. Başkan Ofisi ayrıca, ilgili hükümet organlarını, ürün yolsuzluğunu önlemek için Afgan safran paketlerinin benzersiz barkodlarla etiketleneceği bir prosedürü uygulamaya yönelttiğini belirtti.¹⁴²

4.5 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kişilerin sübjektif yargılarına dayanan veriler toplanmıştır. Ölçüt araştırması çalışması Afganistan'ın safran sektöründe uygulanmıştır. Ölçüt araştırmasına yönelik hazırlanan soru formu yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılmak suretiyle uzmanlara uygulanarak hazırlanmıştır.

Safran şirketlerinin ve bölgedeki safran sektörlerindeki yönetiminin onların bakış açılarından nasıl olduğu, onların nasıl anladığı, uygulamaya koydukları stratejiler ve

¹⁴¹ ZAMİR, Asadullah, “**Saffron Cultivation Hits Record High in Afghanistan**”, <http://www.gmic.gov.af/english/press-releases/431-saffron-cultivation-hits-record-high-in-afghanistan->, December, 2016.

¹⁴² Heart of Asia, “**Afghan saffron ranked the best in the world**”, <http://www.heartofasia.af/index.php/economy/item/2487-afghan-saffron-ranked-the-best-in-the-world>, October, 2016.

bunların ne kadar verimli çalıştığına dair bilgileri elde etmek üzere uygun röportaj yapılandırılacaktır.

Ayrıca pazarlama yöntemleri ve rekabet ile ilgili kuramlar ortaya konacaktır. Bu kuramların Afganistan özelinde uygulanabilirlik potansiyeli üzerinde durulacaktır. Safran sektöründeki uluslararası ülkelerden konu ile ilgili literatüre geçmiş verileri toplanacaktır. Ayrıca elektronik medya ile ulaşılan elektronik medya bilgisi, dergiler, arka plandaki çalışmaların metodolojik gözden geçirilmesine kadar literatürel gözden geçirme, problem ifadesi de incelenecektir. Toplanan bilgiler analiz edilerek yazım aşmasına geçilecektir. Kaynak taraması yapılarak ilgili kaynaklar değerlendirilecektir. Örnek çalışmalar değerlendirilecektir.

Bu çalışma, Afganistan'ın safran sektöründe rekabet stratejisi, Afganistan içindeki ve dışındaki rekabet koşulları, ulusal rakipleri ve kendi üretim sektörü göz önüne alınarak SWOT Analizi'nin oluşturulması ve safran sektörünün iç çevre faktörleri olan üstün ve zayıf yönleri ile dış çevre faktörleri olan fırsat ve tehditlerin neler olduğunu saptayarak değerlendirilmesidir.

Uygulamalı çalışma bölümünde, ulaşım imkânları, zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak, araştırma alanı olarak Afganistan'ın safran sektöründe seçilmiştir. Bu araştırma;

- 24 safran şirketi ve 26 safran üreticisi derneği,
- Afganistan Tarım Bakanlığı,
- Herat Üniversitesi Ziraat Fakültesi,
- Herat Ticaret Odası,
- Afganistan Standartları Enstitüsü,
- Uluslararası Afganistan Safranı Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü,
- Herat safranı ekim, himaye, proses ve pazarlama komisyonu,
- Afganistan safranı kalite ve kontrol komisyonu.

Görüşleriyle sınırlıdır. Çalışmanın kapsamı rekabet stratejileri kapsamında safran sektöründeki uluslararası ülkelerin uyguladığı pazarlama yöntemleri, avantajları ve dezavantajları üzerinde durulacaktır. Afganistan'ın sahip olduğu rekabet gücü, üretim, kalite ve pazarlama alanlarındaki avantaj ve olumsuzlukları tespit edilecektir.

Afganistan, safran sektöründeki ülkelerin sektör durumu belirlenen zaman diliminde ele alınacaktır.

4.6 FÜTZ (SWOT) Analizi

SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar) analizi bir şirketin stratejik planlama oluştururken analizlerin oluşumu sırasında kullanılan yaklaşımdır. Stratejik planlar oluştururken başarıya elde etmek için planlarda temel oluşturulan yorumlamayı sağlayan bir analizdir. Şirketin güçlü zayıf yönlerini ve fırsat ve tehditlerini ortaya çıkarmayı sağlar. Bu durum planlama sürecinde başarının en önemli aşamasını oluşturur. Stratejilerin temelleri şirketin durumunu göstermede yorumlama sağlar. Şirketin var olan kaynakları ve yetenekleri yanı sıra dış ortamdaki koşullarda şirketin stratejisini etkilemektedir. bu durumda SWOT analizi şirketin iç koşullarını ve dış ortamları arasındaki ilişkileri ve durumları ifade eder.¹⁴³

4.6.1 Fırsatlar

Organik ihracat ürünü olarak - daha iyi fiyat elde etmek için dış pazarlama, Afgan safran orta-uzun vadede dünya pazarının bir payı için rekabet edebilecek.

- Küçük çiftçiler için büyük iş potansiyeli,
- Çiftçiler için adil bir ürün paylaşımı olarak (yıllık olarak değil, yıl döngü için safran soğanı satın almak),
- Sabit bir ilgi olmaksızın tarımsal paylaşım temelinde büyük bir 'İslami yatırımlar' formu olabilirler,
- Çiftçilere sermaye yardımı (yıllık bazında),
- Devlet tarafından vergilendirmede destek,
- Stratejik konumdan yararlanma,
- Safran tanıtımı için uluslararası fuarlara katılma,
- Dünyadaki teknoloji takibi, yeni pazar alanlarından yararlanma,
- İklim koşullarının safran üretimi için uygun olması,
- Devletin safran üretimine destek vermesi bu sektör de rekabet strateji avantajında kolaylıklar sağlar.

¹⁴³ YÜKSEL, Ihsan, "An Integrated approach with group decision-making for strategy selection in SWOT analysis", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 11, 2012b, p. 134.

4.6.2 Tehditler

İran'ın safranının kalitesi ve itibarı, Çin'in safran dünyasına girmesi, Hindistan'da ki pazar kaçakçılığı, İran'ın Pakistan'a ihracatı Afgan markasının kalite güvencesini zayıflatıyor. Kuraklığın sabit yaşadığı yıllarda toprağın ilk suyu kabul etmemesi kaliteyi etkileyebilir.

- Ulaşım imkânlarının kısıtlı olması ürünün pazarlara ulaşamaması,
- Rüşvet ve yolsuzluğun yüksek oranda olması,
- Devlet içi sorunlarının yüksek oranda olması,
- Dış ülkelerdeki rekabetin fazla olması,
- Ülke genelindeki güvenlik sorunları,
- Pakistan ve İran gibi uluslararası konjektürde olumsuz imajı olan ülkelerle sınır komşusu olması tehdit unsurları oluşturmaktadır.

4.6.3 Üstünlükler

Dünyadaki en pahalı baharat Ortalama fiyat 1.200 USD / kilogram Dünya şunda %90 oranında İran'da 70-100 milyon USD değerinde safran almaktadır. Büyük fiyat dalgalanmaları, safranın az olduğu hasat zamanından önce görülür. Batı bölgesinde iklimsel faktörler düşük su gereksinimleri (300 mm) ve bol miktarda kurutulmuş Afgan safranının başlıca pazarları, Afgan üretimi artırmak için geniş alan anlamına gelir. İran, Hindistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Fransa ve Birleşik Devletler, ancak Afgan safranı olarak pazarlanmaz. Emek çok yoğun ve bu nedenle Afganistan ucuz emek avantajından yararlanmak için iyi konumlandırılmış durumda. Üretimi Avrupa veya ABD ülkelerine kaydırmak çok pahalı olurdu. Safran çiçeklerinin işlenmesi ve hasat sonrası pek çok kişi, özellikle hasat sonrası işleme yapan kadınlar istihdam edilmektedir.

- Devletin safran sektörünü teşvik etmesi,
- Tamamen öz sermayeyle üretimin olması,
- Ucuz iş gücünün bulunması,
- Coğrafi koşulların üretime elverişli olması,
- Devletin vergilerde destek sağlaması üstünlükleri oluşturmaktadır.

4.6.4 Zayıflıklar

Afgan safranının halen az gelişmiş pazarlanması - Afgan safran şu anda İran safran olarak pazarlanmaktadır. Safranın büyümesi için gerekli olan orta vadeli olgunlaşma

süresi, tam üretim ile üçüncü yılda gerçekleşmiştir. Birçok çiftçi ekonomik durumu zayıftır ve bitkinin tam olarak üretken olmasını beklemek zor olur (eğitim görüyorsa da, çiftçiler verimin% 50'sini üretiminin 1. yılında gerçekleştirebilirler). Ayrıca, safran soğanı ile dikim maliyeti pahalıdır.

Çiftçiler arasında kurutma, ayırma ve ambalajlama becerileri yoktur. Çiftçiler hasat sonrası ve hijyenik teknikler konusunda desteklenmekte ve eğitime ihtiyaç duymaktadır. Sonuç olarak, çiçekler çok fazla toz ve kum içermektedir, günümüzdeki kalite (orta ila düşük) halen batıda pazarlanabilir değildir.

- Mevcut safran soğan bankaları çiftçilerin ilgisini desteklememesi,
- Depolama imkânının bulunmaması,
- Safran ekiminde bankaların desteğinin bulunmaması,
- Hasat yoluyla maksimum değerinin alınmaması,
- Afgan safranına sınırlı talep olması,
- Standardize safran işleme merkezlerinin bulunmaması,
- Çiftçiler, dernekler, kooperatifler ve şirketler için kaliteli analiz laboratuvarının olmaması,
- Afgan safranı için ulusal standart bulunmaması ve uluslararası bilinmezlik durumu,
- Ürünler için kalite standartları ve belgelendirme safran için özel ihracat tanıtım politikası olmaması,
- Seri imalatın olmaması,
- Stratejik planlanmanın olmaması,
- Çiftçiden hasat almak için sermaye eksikliği çiftçiler ve şirketler arasında güven eksikliğinin olması zayıflıkları oluşturmaktadır.

Tablo 4-1'de Afganistan safran sektöründe, şirketlerin stratejik planlarının oluşturmada kullanılan SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan yorumlamalarda şirketlerin; üstünlükleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri Tablo 4-1'de gösterilmiştir.

<p style="text-align: center;">Üstünlükler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devletin safran sektörünü teşvik etmesi • Tamamen öz sermayeyle üretimin olması • Ucuz iş gücünün bulunması • Coğrafi koşulların üretime elverişli olması • Devletin vergilerde destek sağlaması üstünlükleri oluşturmaktadır 	<p style="text-align: center;">Zayıflıklar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut safran soğan bankaları çiftçilerin ilgisini desteklememesi • Depolama imkânının bulunmaması • Safran ekiminde bankaların desteğinin bulunmaması • Çiftçiler, dernekler, kooperatifler ve şirketler için kaliteli analiz laboratuvarının olmaması • ISO 9001 2000 kalite yönetimi belgesinin alınmaması • AR-GE faaliyetlerinin olmaması • Marka imajının olmaması • Müşteriyle ilişkisinin iyi olmaması • Yüksek üretim kapasitesinin olmaması
<p style="text-align: center;">Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik konumdan yararlanma • Safran tanıtımı için uluslararası fuarlara katılma • Dünyadaki teknoloji takibi • Yeni pazar alanlarından yararlanma • İklim koşullarının safran üretimi için uygun olması • Devletin safran üretimine destek vermesi 	<p style="text-align: center;">Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulaşım imkânlarının kısıtlı olması ürünün pazarlara ulaşamaması • Rüşvet ve yolsuzluğun yüksek oranda olması • Devlet içi sorunlarının yüksek oranda olması • Dış ülkelerdeki rekabetin fazla olması • Dış ülkelerdeki firmaların medya ve reklam yönünden güçlü olması • Uluslararası konjektürde olumsuz imajı olan ülkelerle sınır komşusu olması

Tablo 4-1 FÜTZ matrisi

4.6.5 Afganistan'ın Safran Sektöründe Rekabet Stratejisi FÜTZ (SWOT) Analizi Değerlendirilmesi

Afganistan'ın safran sektörünün rekabet stratejisinde belirlenen amaçlarda oluşturulan metnin temelinde belirlenen muhtemel stratejiler Tablo 4-2'de verilmiştir.

Tablo 4-2: Afganistan'ın Safran Sektöründe Rekabet Stratejisi FÜTZ (SWOT)

Analizi

İç çevre faktörleri	Üstünlükler <ul style="list-style-type: none">• Devletin safran sektörünü teşvik etmesi• Tamamen öz sermayeyle üretimin olması• Ucuz iş gücünün bulunması• Coğrafi koşulların üretime elverişli olması• Devletin vergilerde destek sağlaması üstünlükleri oluşturmaktadır	Zayıflıklar <ul style="list-style-type: none">• Mevcut safran soğan bankaları çiftçilerin ilgisini desteklememesi• Depolama imkânının bulunmaması• Safran ekiminde bankaların desteğinin bulunmaması• Çiftçiler, dernekler, kooperatifler ve şirketler için kaliteli analiz laboratuvarının olmaması• ISO 9001 2000 kalite yönetimi belgesinin alınmaması• AR-GE faaliyetlerinin olmaması• Marka imajının olmaması• Müşteriyile ilişkisinin iyi olmaması• Yüksek üretim kapasitesinin olmaması
Dış çevre Faktörleri		
Fırsatlar <ul style="list-style-type: none">• Stratejik konumdan yararlanma• Safran tanıtımı için uluslararası fuarlara katılma• Dünyadaki teknoloji takibi• Yeni pazar alanlarından yararlanma• İklim koşullarının safran üretimi için uygun olması• Devletin safran üretimine destek vermesi	ÜF STRATEJİSİ Fuarlardan yararlanarak uluslararası pazarlara açılma	ZF STRATEJİSİ Dünya teknolojisini takip ederek ülke içinde üretimle ilgili tesisler oluşturmak
Tehditler <ul style="list-style-type: none">• Ulaşım imkânlarının kısıtlı olması ürünün pazarlara ulaşmaması• Rüşvet ve yolsuzluğun yüksek oranda olması• Devlet içi sorunlarının yüksek oranda olması• Dış ülkelerdeki rekabetin fazla olması• Dış ülkelerdeki firmaların medya ve reklam yönünden güçlü olması• Uluslararası konjektürde olumsuz imajı olan ülkelerle sınır komşusu olması	ÜT STRATEJİSİ Maliyet ve sermayedeki avantajlardan yarar sağlayarak medya ve reklam yönünün geliştirilmesi	ZT STRATEJİSİ Dağıtım ve ulaşım imkanlarının geliştirilmesi

Tablo 4-2'de SWOT analizinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Tabloda dört alternatif strateji belirlenmiştir. Bunlardan ÜF(Üstünlükler-Fırsatlar) stratejisi üstünlük ve fırsatlardan yararlanılarak Afgan safranının uluslararası fuarlarda sunulması ve tanıtımının sağlanması amaçlanmıştır. Böylelikle Afgan safranının uluslararası alanda tanınması ve markalaşma yönünden zenginleşmesi hedeflenmektedir. Bu hedef ülkenin kendini olumlu yönde tanımasına ve iyi bir imaj yaratmasına da sebep olacaktır. ZF(Zayıflıklar-Fırsatlar) stratejisinde ise zayıflıklar ve fırsatlardan yararlanılarak amaçlanmıştır. Bu stratejide ise zayıflıklar göz önünde bulundurularak fırsatlardan yararlanılıp ülke içerisinde safran sektörünün verimliliği için tesisler kurulması belirlenmiştir. Bu tesislerin kurulmasıyla üretimde artış ve ürünlerin kalitesinin artması hedeflenmiştir. Bu hedef işçilerinde daha iyi şartlar ve koşullarda çalışmalarını sağlayacaktır. ÜT (Üstünlük-Tehditler) stratejisi üstünlükler ve tehditlerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu stratejide tehditler göze alınarak üstünlüklerden yararlanılmıştır. Devletin vergide desteği ve safran üretiminde ki teşvikinden yararlanılarak şirketlerin yatırımlarını reklam yönüne ağırlık verilmesi ve markalaşmanın artması hedeflenmiştir. Reklam yönünde gelişen şirketlerin tanınmaları sağlanarak daha fazla gelişip büyümeleri sağlanacaktır. ZT(Zayıflıklar-Tehditler) stratejisi zayıflıklar ve tehditlerden oluşturulmuştur. Bu iki başlık göz önüne alınarak dağıtım ve ulaşım imkânlarının geliştirilmesi belirlenmiştir. Bu stratejide Afganistan safran sektöründe ulaşım imkânı gelişmesiyle sektörde gelişeceği amaçlanmıştır. Böylece ulaşımın gelişmesiyle ürünlerin pazar alanı gelişim gösterir. Böylece şirketlerin büyümesi hedeflenmektedir.

Belirlenen Stratejiler arasında ÜT(Üstünlük-Tehditler) stratejisi Afgan safran sektörünün günümüz şartlarına göre en etkili olanı olarak belirledik. Bu strateji de Afgan safranının tanıtılması ve uluslararası alanda markalaşması amaçlanmıştır. Afgan safranının tanınması bu sektörde rekabet gücünün artmasına ve gelişmesine yarar sağlayacağı belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Afgan safran sektörünün rekabet stratejisini belirlemeye çalışılmıştır. Bunun için SWOT analizi yapılarak, safran sektörünün rekabet stratejisi belirlenmiştir.

Böylece Afgan safran pazarını piyasa yapısı ve bir yatırımcının potansiyel fırsatları incelendi, piyasa başarısızlığının kısıtlamaları ve faktörlerin saptamaya çalışıldı ve nihayet bu endüstrinin gelişimi için bazı önlemler önerildi.

Küresel ve bölgesel pazarlarla karşılaştırıldığında, bol miktarda Afgan safranının ihraç imkânları Avrupa, ABD, Birleşik Arap Emirlikleri ve diğer pazarlarda en iyi verimleri için yaygın olarak kabul görüyor. Afgan Safran'ı dünyanın% 80'ini üreten İran ile karşılaştırıldığında, Afganistan'ın İran'a kıyasla safran kalitesinin düşük olduğu tespit edilmiş. Afganistan'daki safran endüstrisinin, uluslararası standart ve çiftçi yetiştirme kapasitesine göre tasarlanmış ambalajlar ve işleme tesisleri inşa edildiği takdirde, daha fazla büyüme potansiyeline sahip olduğuna şüphe olmadığını gördük.

Fiyatları kontrol eden ve ayarlayan yalnızca birkaç büyük firma bulunmaktadır. İhracatta az sayıda firmaların bulunması rekabeti önlemektedir. Bu durum Afgan firmalarının kendilerinde düşük fiyat davranışı benimsemelerine sebep oldu. Ambalaj ve sonuç olumsuz, inovasyon yoksun, piyasa dışı piyasalardan indirilen fiyatlar nedeniyle sektöre düşük fiyatlar nüfuz etmeye başladı.

Bu nedenle, özellikle Afganistan Hükümeti'nin, özellikle Tarım Bakanlığı, çiftçilere üretimlerini artırmak için teşvikler sağlamaktadır. Böyle bir tedarik politikası, ölçek ekonomisinden fayda sağlamalarına, toplam maliyetlerini düşürmelerine, rekabetçi fiyatlarla satmalarına ve sonuç olarak pazar paylarını arttırmalarına yardımcı olur. Buna ek olarak, hükümet ve özel sektör, firmaların yöneticilerinin, uluslararası pazar rekabetinde yardımcı olacak firmalarının verimliliğini arttırmalarına yardımcı olan yönetim becerilerini geliştirmeye odaklanmalıdır.

Pazarın tamamlanması ile ilgili olarak, devasa yüksek verim kalitesi nedeniyle Afgan safranının dış pazarlara talep ediliyor. Ancak, üretim faktörlerine bakıldığında öngörülen fırsatları engelleyen birçok zorluk vardır. Yani araziye erişim eksikliği, sermayeye erişim eksikliği, nitelikli işçi eksikliği ve işleme tesisi gibi gerekli altyapı eksikliği. Bu araştırmada, mevcut zorlukların bazılarıyla mücadele etmek için hükümete hem kurumsal hem de piyasa reformlarını önermektedir. Özel bir endüstriyel merkezi işleme ve paketleme ünitesinin tarımı ve geliştirilmesi, çiftçilere uzun vadeli faizsiz finansman çözümleri sağlanması, teknik ve yönetim becerileri eğitimleri de dâhil olmak üzere, belirli bir iş adamına karşı önyargılı olmayan bir safran dernek kurulunun oluşturulması dâhildir.

Afgan safranının ülkeye olan katkısıyla rekabet gücünün gelişmesi için ülke genelinde bazı alt yapıların gelişmesi gerekmektedir. Bunlar arasında ekonomik altyapı, hukuki düzen başlıca değişmesi gerekenlerdir. Afgan safranına olan katkısı için başlıca yapılması gerekenler;

- Üretim artışı ve verimliliği
- Kalite standardı ve güvencesi
- Afganistan safran bitkisinin iç ve uluslararası pazarda dağıtımı
- Afganistan uluslararası safran bitkisinin devamlı gelişme ve araştırma enstitüsü tarafından uygulama araştırmaları
- Kapasite artırımı

1- Üretim ve verimliliği arttırma

- Teknik hizmete uygun bölgelerde tanıtmak için safran bitkisini yetiştirme ve üretme ülkenin çeşitli bölgelerinde kaliteli üretimin hazırlanması ve soğanın/ tohumunun dağıtılması.
- Çiftçilerin eğitimi, bilimsel yöntemleri uygulayarak safran bitkisinin hasat edilmesi ve yetiştirilmesinde yeni yöntemler,
- Safran bitkisinin tanıtım çiftliklerinin bulunması.
- Özel kurumların yardımlarıyla, çiftçilere tanıtımın ve eğitimin daha çok şehirlere ulaştırılması
- Bankalar tarafından kolay şartlarla kredi verme.
- Safran bitkisinin tarlalarının süresinin/ ömrünün 7 yıldan 4 yıla kadar azalması.

2- Kalite güvencesi ve standardı

- Safran bitkisinin ekimi olan bütün ilçelerde paketleme ve süreç standardı oluşturma merkezleri. ISO standartlarına uygun sertifikaya göre gerekli imkânları oluşturma, sürece dâhil nitelikli şirketlerin hepsinde safran bitkisini ambalajlama
- Safran milli standardına sahip olan diğer ülkelerin deneyimlerinden "Safran Ulusal standardı" planı ve onayı
- Dünya toplum yardımıyla safran bitkisini barkot sistemine geçilmesi

3- Afganistan safran bitkisinin iç pazara ve uluslararası pazara teşvik

- İhraç edilen safranın gümrük tarifelerinden muafı
- Dış işleri ve ticaret bakanlıklarıyla koordinasyon
- Afganistan safran bitkisini tanıtmak amacıyla giren ülkelerin dış işleri ve ticaret bakanlıklarıyla koordinasyonu.
- Fuarların yapılması için kolaylaştırma
- Afganistan büyükelçilikleri yoluyla iç ve dış özel şirketler arası ilişkilerin bulunması
- Atölye, festival, konferans ve sergilerin icra edilmesi.
- Safran bitkisiyle ilgili reklam, çeviri, makalelerin basılması, bilimsel kitaplar.

4- Uygulamalı araştırma

Uluslararası Afganistan safran bitkisini geliştirme ve araştırma enstitüsünün şu amaçlarla kurulması;

- Safran bitkisinin tarımsal ihtiyacının araştırması.
- Safran ihracatının keşfedilmesi ve piyasa araştırması.
- Safran paketleme ve süreci geliştirmesinin araştırması.
- Uluslararası bilimsel merkezlerde safran bitkisi sektörüyle ilgili bilimsel yeni bulgular elde etme.

5- Kapasite artırımı

- Safran sektöründe gereksinim duyulan kapasiteyi yükseltme programcıları ve eğitim uzmanları tarafından kısa ve uzun süreli kursların yapılması.
- Afganistan'da yerli ve yabancı uzmanların safranı kullanarak eğitim atölyesi oluşturması.
- Üretimde safran sürecini işleyen kadınların eğitimi için uygulama alanını hazırlama.
- Safran bitkisini kalite kontrol laboratuvarı için teknisyen eğitimi.
- Uzman ve daha üst düzeyde safran bitki uzmanlarının eğitim alanı hazırlaması.
- Köyler düzeyinde köylü safran okullarının bulunması.

- Yükseköğretim bakanlığıyla koordineli olarak safran bitkisi üretme, işleme, pazarlama ve diğer Afganistan tıbbi bitkiler ile ilgili fakülte ve ziraat enstitüleri koordinasyonda bulunma.

Afganistan safranı sektöründe rekabet gücünün geliştirilmesiyle elde edilen beklenen sonuçlar:

Safran ekim alanını arttırma: üstteki teknikler kullanıldığında tarlalardaki hektar başına düşen verimliliğin artışı gözlemlenir. Safran sektöründe gelişim başka iş alanlarında da gelişim sağlar. Çiftçinin daimi safran üretimi, sanayi, taşımacılık ve ticaret sektörlerinde mesleki eşdeğer sağlar. Kadınlarda iş imkânı olarak artış sağlanır. Bu durum Afgan safranının ihracat hissesinin artmasına sebep olur. Ekim olan ilçelerde işleme ve paketleme standardizasyon merkezleri oluşumu sağlanır. Bu merkezlerde barkot sistemi gelişir. Safran üretimi gerekli devlet yardımlarıyla Afganistan'da üretim alanları genişletilerek ekonomiye büyük bir katkı sağlayacağı açıkça görülmektedir. Ayrıca, Safranın yüksek ekonomik getirisi sayesinde çiftçilerin safran üretimi teşvik edilmiş olacağından dar gelirli çiftçilerin kazançlı bir iş sahibi olması sağlanmış olur. Ayrıca çiftçiler, Helmand gibi zararlı bitkileri üretme mecburiyetinden kurtulmuş olur. Bunun sonucunda Afganistan; uluslararası imajını yenileyip uyuşturucu ile mücadelesinde etkin bir girişimde bulunmuş olacaktır.

Bu çalışmada; stratejik yönetim ve genel rekabet stratejileri, uluslararası pazarlar, işletmelerin uluslararası pazarlardaki etkinlikleri ve uluslararası pazarlara giriş şekilleri açıklanarak Afganistan'daki safran ve safran sektörü üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Bu değerlendirme sonucunda belirli stratejiler geliştirilmiştir. Stratejiler SWOT (FÜTZ) analizine göre Afgan safran sektörünün üstünlükleri zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri göz önüne alınarak belirlenmiştir. Dört alternatif strateji içerisinde üstünlük ve tehditler göz önüne alınarak belirlenmiş ÜT stratejisidir. Bu stratejinin uygulanması devletin maliyet yönünden vergilerde muafiyet göstermesi ve teşvik amaçlı yardımları ve şirketin öz sermayesi de göz önünde bulundurulacak olursa maddi kaynakların tanıtım ve medya sektörüne yatırılması Afgan safran sektörünün tanıtılması ve markalaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu durum Afgan safran sektöründe rekabetin artmasına ve gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu çalışma Afgan

safran sektöründeki günümüz şartlarındaki araştırmalar sonucunda elde ettiğimiz sonuçlardır. Ancak sektörleri canlı bir varlık olarak değerlendirecek olursak, belirlenen stratejiler değiştirilebilir veya geliştirilebilir.



KAYNAKÇA

Akman, Gülşen, ÖZKAN, Coşkun, ERİŞ, Hatice, “Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl.7, Sayı.13, 2008, s.98-99.

Aquastat, Survey, “**Irrigation in Central Asia in figures**”, Afghanistan, 2012, s.1.

ANPDF, “**Afghanistan National Peace and Development Framework (ANPDF) 2017 to 2021**”, Afghanistan, 2017, p.4

Aktan, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, **Makale-1, Dokuz Eylül Üniversitesi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2008, s.12.

Barney Jay B., “Types Of Competition And The Theory Of Strategy: Toward An Integrative Framework”, **The Academy Of Management Review**, Vol.11, No.4, 1986, p.798.

Bradley, Frank, “international marketing strategy”, **Uluslararası Pazarlama stratejisi**, Çev., İÇLEM ER, Bilim Teknik kitap evi, İstanbul, 2002, s.135-136.

Cia, **The world fact book** , “<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html>”, 10.02.2017.

David J. Teece,”**Business Models, Business Strategy and Innovation Long Range Planning**”, vol. 43, 2010, p.159.

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.16.

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.16

Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.20-21.

- Fahy, John, "The Resource-Based View of the Firm: Some Stumblingblocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", **Journal of European Industrial Training**, Vol.24, No.2, 2000, p.94-104.
- Güçlü, Nezahat, "Stratejik Yönetim" **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.76.
- Ghauri, Pervez, Cateora, Philip, "International Marketing", **Edinburgh Business School Heriot-Watt University**, United Kingdom, 2013, p.8.
- Homeland, Security, "**Strategy And Tactics For Initial Company Operations**", Stico-Student Manual, 2005, p.SM2-3.
- Heart of Asia, "**Afghan saffron ranked the best in the world**", <http://www.heartofasia.af/index.php/economy/item/2487-afghan-saffron-ranked-the-best-in-the-world>, October, 2016.
- Indris, Sofyan, Primiana, Ina, "**Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries**", International Journal Of Scientific & Technology Research, Vol. 4, Issue, 04, 2015, P.189.
- Jaroslav Ďaďo, Jan W. Wiktor, Agnieszka Żbikowska, "FOREIGN MARKETS ENTRY MOTIVES AND STRATEGIES OF POLISH EXPORTERS", E+M, Vol.2, 2015, P.137.
- Koçer, Sevim, **Yönetim Stratejileri**, İstanbul, Mart 2016, s.34
- Katawazy Abdul Samad, "A Comprehensive Study Of Afghan Saffron", **Afghanistan investment suport agency**, April, 2013, p.12.
- Library of Congress, "Country Profile Afganistan", **Library of Congress – Federal Research Division**, August 2008, p.4-5.
- McLoughney, Sean, "**Achieving peak performance through PEAK Leadership**", ISSUE 04., 2012, p.25.
- Mintzberg, Henry, QUINN BRIAN James, VOYER John, **The Strategy Process**, New Jersey, Prentice-Hall,1995, p.19.

- Mucuk, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, 20. Basım, Ağustos, İstanbul, 2014, s.317.
- Negbi, Moshe, “SAFFRON *Crocus sativus* L.”, **Faculty of Agriculture, Food and Environmental Quality Sciences The Hebrew University of Jerusalem**, Rehovot, Israel, 2006, p.1-2.
- Osita, Ifediora Christian, ONYEBUCHI R., Idoko, JUSTINA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p. 24.
- Özkul Açıkgöz, Aynur, “Safran Bitkisinin *Crocus Sativus* L.”, Yetiştirimesin, Kalitesi Ve Ticari Önemi, Yüksek Lisans, **Bartın Üniversitesi**, 2010, s.15.
- Perry, Nigel, “Growing saffron-the world’s most expensive spice”, **University of Otago - Saffron Analysis**, [BROAD sheet] NO., 20, 2003, s.1.
- Posacı, Halil, “Strateji ve Politika”, 2002, s. 1.
- Porter, Michael E., **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.157.
- Tripti, Vijaywargia, “**Business Policy and Strategic Management**”, Biyani Institute of Science and Management, 2012, p.22-23.
- The World Bank, “**the world bank group and afghanistan context**”, <http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview>, 10.02.2017.
- Tüsiad, “Rekabet Stratejileri ve En iyi Uygulamalar Türk Çimento Sektörü” **Rekabet Stratejileri Dizisi -2**, Yayın, TÜSİAD- T/97- 12/ 224, İstanbul, 1997, s. 45.
- Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul, 2004, s.12.
- Wyeth, Peter, “Marketing Afghan Saffron”, **Washington State University**, 2007, p.2.

Yüksel, İhsan, "An Integrated approach with group decision-making for strategy selection in SWOT analysis", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 2, No. 11, 2012b,

Yüksel, İhsan, Dağdeviren Metin, "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis - A case study for a textile firm", **Information Sciences**, vol. 177 No. 16, 2007, p.3377

Yüksel İhsan, AKIN Adnan, "Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, vol.7, No.2, 2006, s.255.

Zamir, Asadullah, "**Saffron Cultivation Hits Record High in Afghanistan**", <http://www.gmic.gov.af/english/press-releases/431-saffron-cultivation-hits-record-high-in-afghanistan->, December, 2016.