

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞ – DR- 2005-0002

TÜRKİYE’NİN REKÂBETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜNE
ÜRETİCİ BİRLİKLERİNİN KATKISI:
TARİŞ ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN: Özlem ÇETİNKAYA

DANIŞMAN: Prof. Dr. Ahmet ULU

AYDIN – 2005

İÇİNDEKİLER

ÖZ VE ABSTRACT.....	I
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

1. 1. Rekabet.....	6
1.1.1. Rekabetin Tanımı.....	6
1.1.2. Rekabetin Fonksiyonları.....	8
1.1.3. Rekabet Faktörleri.....	11
1.1.4. Küreselleşme ve Rekabet.....	13
1.2. Rekabet Gücü	15
1.2.1. Rekabet Gücünün Tanımı.....	16
1.2.2. Rekabet Gücü Türleri.....	21
1.2.2.1. Makro Rekabet Gücü.....	22
1.2.2.2. Mikro Rekabet Gücü.....	23
1.2.3. Rekabet Gücü Yaklaşımları.....	25
1.2.3.1. Klasik Yaklaşımlar.....	26
1.2.3.2. Modern Yaklaşımlar.....	33
1.2.3.3. Diğer Modern Yaklaşımlar.....	51
1.2.3.4. Kurumsal Yaklaşımlar.....	54
1.2.4. Yeni Dış Ticaret Modelleri ve Uluslararası Rekabet Gücü.....	56
1.3. Rekabetçi Üstünlük	58
1.3.1. Rekabetçi Üstünlüğün Tanımı	59
1.3.2. Rekabetçi Üstünlük Yaklaşımları.....	63
1.3.2.1. İlk Yaklaşımlardan M. Porter'ın Katılımına Kadar	63

1.3.2.2. İşletme Odaklı Yaklaşım.....	64
1.3.2.3. İşletme Odaklı Yaklaşımdan Sonrası: Yeni Yaklaşımlar.....	65
1.3.3. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük.....	67
1.3.4. Rekabetçi Üstünlüğü Ölçmede Kullanılan Yöntemler.....	72
1.3.4.1. Stratejik Yetenekler Profili.....	73
1.3.4.2. Stratejik Yetenekler Analizi.....	74
1.3.4.3. Rekabetçi Üstünlüğün Diğer Göstergeleri.....	75

İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKTE KULLANILAN STRATEJİK DURUM

ANALİZLERİ

2.1. Dışsal Durum Analizi.....	80
2.1.1. Müşteri Analizi.....	82
2.1.2. Rekabet (Rakip) Analizi.....	85
2.1.3. Pazar (Piyasa) Analizi.....	89
2.1.4. Çevre Analizi.....	99
2.2. İçsel Durum Analizi.....	114
2.2.1. Değer Zinciri Analizi.....	117
2.2.2. Performans Analizi (İşletme Analizi).....	121
2.2.3. Portföy Analizi.....	131
2.2.3.1. Boston Danışma Grubu (BDG) Ve Büyüme / Pazar Payı Matrisi.....	138
2.2.3.2. Pazar Çekiciliği – İşletme Pozisyonu Matrisi (Mc Kinsey Matrisi).....	145
2.2.3.3. Yönlendirici Politika Matrisi	148
2.2.3.4. Pazar – Rekabet Matrisi.....	154
2.2.3.5. Hofer Analizi ve Mamul /Pazar Değerlendirme Matrisi.....	155
2.2.3.6. Ansoff Büyüme Matrisi	158

2.3. SWOT Analizi.....	159
2.4. Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri.....	167
2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	167
2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	168
2.4.3. Odaklanma Stratejisi.....	169
2.4.4. Birleşik Rekabet Stratejileri.....	171
2.5. Stratejilerin Uygulanmasında 7 S Modeli.....	171

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİCİ BİRLİKLERİ VE TARIŞ İNCİR ÜZÜM PAMUK ZEYTİN VE ZEYTİNYAĞI TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ

3.1. Üretici Birlikleri.....	185
3.1.1. Üretici Birliklerinin Tanımı.....	185
3.1.2. Üretici Birliklerinin Önemi	187
3.1.3. Üretici Birliklerinin Temel Fonksiyonları.....	191
3.1.4. Üretici Birlikleri ve Diğer Kuruluşların Faaliyet Esaslarının Karşılaştırılması.....	192
3.1.5. Türkiye’de Üretici Birlikleri	194
3.2. TARIŞ’ın Tarihçesi.....	197
3.3. TARIŞ’ın Hukuki Yapısı.....	199
3.4. TARIŞ ’in Çalışma Konuları ve Organizasyon Yapısı.....	201
3.5. TARIŞ ’in Misyonu ve Vizyonu	203
3.6. TARIŞ’e Bağlı Birlikler.....	204
3.6.1. İncir Birliği.....	206
3.6.2. Üzüm Birliği.....	217
3.6.3. Pamuk Birliği.....	222
3.6.4. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği.....	239
3.7. TARIŞ’ın Araştırma- Geliştirme Birimi.....	251
3.8. TARIŞ Birliklerinin Ekonomik Önemi.....	253

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARİŞ'İN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

4.1. TARİŞ'in Genel Çevre Analizi.....	256
4.1.1. Politik ve Yasal Çevre.....	256
4.1.2. Ekonomik Çevre.....	267
4.1.3. Sosyo- Kültürel Çevre.....	276
4.1.4. Demografik Çevre.....	277
4.1.5. Teknolojik Çevre.....	279
4.1.6. Uluslararası Çevre.....	285
4.2. TARİŞ'in Sektör/İş Çevresi Analizi	290
4.2.1. Müşterilerinin Pazarlık Gücü.....	296
4.2.2. Olası Rakiplerinin Tehdidi.....	297
4.2.3. İkâme Malların Tehdidi.....	298
4.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	300
4.2.5. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti.....	300
4.3. TARİŞ'in SWOT Analizi Uygulaması.....	302
4.3.1. TARİŞ İncir Birliği'nin SWOT Analizi.....	302
4.3.2. TARİŞ Üzüm Birliği'nin SWOT Analizi.....	304
4.3.3. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği'nin SWOT Analizi.....	306
4.3.4. TARİŞ Pamuk Birliği'nin SWOT Analizi.....	308
4.4. TARİŞ'in Portföy Analizi Uygulaması.....	309
4.4.1. Matrislerin Oluşturulması.....	309
4.4.2. Matrislerin Yorumu.....	314
4.5. TARİŞ İçin Alternatif Rekabet Stratejileri Önerileri	315
4.6. Analiz Sonuçlarının Genel Değerlendirilmesi.....	317
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	325
ÖZET.....	333
SUMMARY.....	335
TEŞEKKÜR.....	337

KAYNAKLAR.....	338
ÖZGEÇMİŞ.....	352

ÖZ

Ülkelerin rekabetçi üstünlüğünü, farklı endüstrilerde oluşan rekabetçi üstünlüklerin toplamı oluşturmaktadır. Endüstrilerin rekabet avantaj ve güçlerini ise, bu sektörlerde yer alan işletmelerin rekabetçi üstünlükleri belirler. Dolayısıyla, rekabetçi üstünlüğü ülkeler değil, işletmeler yaratır. Bu nedenle de, işletmelerin rekabetçi stratejileri önemlidir.

Bu çalışma, Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri'nden TARİŞ'in; Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğünde üstlendiği rolü ve taşıdığı önemi ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğüne katkısı olduğu düşünülen TARİŞ'in izlediği rekabet stratejilerinin ve uygulamalarının Türkiye'deki diğer Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri'ne de model oluşturması amaçlanmaktadır.

ABSTRACT

Competitive advantage of nations is the aggregate of competitive advantages of their different industries. The competitive advantage and strength of industries, on the other hand, is determined by the firms working in those industries. Thus, competitive advantage is created by firms, not by countries.

This study aims to put forward the role and importance of TARİŞ, which is one of the Unions of Agriculture Sales Cooperatives, in Turkey's competitive advantage. By examining and evaluating the strategies and practices used by TARİŞ, which thought to be contributing to competitive advantage of Turkey, the study also aims to discuss whether and how TARİŞ provides a model for other Agriculture Sales Cooperatives and Unions in the country.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Rekabetçi Üstünlük, Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri, SWOT Analizi, Portföy Analizi, Rekabet Stratejileri

KEY WORDS

Competitive Advantage, Agriculture Sales Cooperatives and Unions, SWOT Analysis, Portfolio Analysis, Competition Strategies.

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
	<u>No</u>
Çizelge 1. Rekabet Gücü Tanımları.....	17
Çizelge 2. Rekabet Gücü Elde Etmede Öncelikler.....	18
Çizelge 3. İşletme, Endüstri ve Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü Kavramlarının Karşılaştırılması.....	20
Çizelge 4. Rekabet Gücünün Elde Edilmesi.....	24
Çizelge 5. İşletme Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörlerin Özeti Ayırımı.....	25
Çizelge 6. IMD'nin (Institute Of Management Development) Rekabet Gücü Ölçümünde Kullandığı Kriterlerin Ana ve Alt Başlıkları.....	56
Çizelge 7. Strateji Literatüründe Temel Olarak Değerlendirilen Dört Yaklaşım.....	72
Çizelge 8. Pazarlama Departmanı İçin Stratejik Avantaj Analizi Örneği.....	74
Çizelge 9. Çevre Analizi.....	100
Çizelge 10. Etki Matrisi.....	112
Çizelge 11. Bir Stratejik İş Birimi İçin Bilgi Gerektiren Alanların Kategorileri.....	113
Çizelge 12. İşletmenin Varlıkları, Yetenekleri, Temel Yetenekleri.....	116
Çizelge 13. Değer Zinciri Analizinde Aşamalar.....	120
Çizelge 14. BDG Büyüme/ Pazar Payı Matrisi İçin Stratejik Alternatifler.....	139
Çizelge 15. Pazar Çekiciliği Faktör Matrisi.....	147
Çizelge 16. Yönlendirici Politika Matrisine Örnek.....	150
Çizelge 17. Hofer'ın Mamul / Pazar Matrisine Göre Stratejik Alternatifler.....	157
Çizelge 18. SWOT Matrisi.....	161
Çizelge 19. İşletmenin Güçlülük-Zayıflık Analizi Örneği.....	165
Çizelge 20. Porter'ın Üç Genel Stratejisi.....	169
Çizelge 21. Porter'ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları.....	170
Çizelge 22. Stratejik Liderlik Tipleri ve Genel Özellikleri.....	180
Çizelge 23. Birlikler ve Diğer Özel Kuruluşların Faaliyet Esaslarının Karşılaştırılması.....	193
Çizelge 24. Türkiye'deki Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri.....	196
Çizelge 25. Dünya Kuru İncir İhracat Miktarları (Ton).....	207
Çizelge 26. TARİŞ'in Kuru İncir Satışlarının Ülkeler Bazında Son Beş Yıllık Karşılaştırılması (Kg).....	214
Çizelge 27. 2003 -2004 İş Yılında Kuru İncir İç ve Dış Piyasa Satış Miktarları İle Stok Durumu.....	214
Çizelge 28. İncir Birliğine Bağlı İşletmeler.....	215

Çizelge 29.	İş Yıllarına Göre Bölge Rekoltesi ve Birlik Alım Miktarlarının Karşılaştırılması.....	217
Çizelge 30.	Dünya’da Çekirdeksiz Kuru Üzümün Üretildiği Ülkeler ve Üretim Durumu (Bin Ton).....	218
Çizelge 31.	Sezonlar İtibariyle Ç. Kuru Üzüm İhracat Miktar ve Değerleri.....	219
Çizelge 32.	2003 -2004 İş Yılında Kuru Üzüm İç ve Dış Piyasa Satış Miktarları ve Stok Durumu.....	221
Çizelge 33.	Üzüm Birliğine Bağlı İşletmeler.....	222
Çizelge 34.	Son Beş Yıllık Rekolte Ve TARİŞ Üzüm Birliğinin Alımları.....	222
Çizelge 35.	Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk İhracatı (Bin Ton).....	227
Çizelge 36.	Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk İthalatı (Bin Ton).....	228
Çizelge 37.	Son Beş Yıllık Türkiye Ve Ege Bölgesi Lif Pamuk Rekolte ve TARİŞ’in Üretim Miktarı.....	236
Çizelge 38.	Pamuk Birliğine Bağlı İşletmeler Ve Üretim Çeşidi.....	238
Çizelge 39.	Bakım Ve Yenileme Fabrikasının Üretimleri Ve Yıllık Kapasiteleri.....	239
Çizelge 40.	Ülkelere Göre Türkiye’nin Zeytinyağı İhracatı (Ton).....	243
Çizelge 41.	2002 / 2003 İş Yılında Zeytinyağı Dış Ve İç Piyasa Satış Miktarları.....	245
Çizelge 42.	Zeytin Ve Z.Yağı Birliğine Bağlı İşletmeler.....	248
Çizelge 43.	Türkiye’de Tarımın Finansmanı.....	260
Çizelge 44.	Tarım Kesiminin Yatırım Teşvik Belgeleri İçindeki Payı.....	260
Çizelge 45.	Türkiye’de Tarım Sektörüne Yapılan Destekler (Trilyon TL).....	261
Çizelge 46.	Türkiye ve AB’de Tarıma Verilen Tahmini Destek Miktarları (%).....	262
Çizelge 47.	TARİŞ İncir Birliğinin Ziraat Bankasından Kullandığı Krediler Ve Faizleri.....	263
Çizelge 48.	TARİŞ Üzüm Birliğinin 2003/2004 İş Yılında Kullandığı Krediler.....	264
Çizelge 49.	TARİŞ Zeytin Ve Zeytinyağı Birliğinin 2003/2004 İş Yılı Kullandığı Krediler...	265
Çizelge 50.	TARİŞ Pamuk Birliği 2003/2004 İş Yılı Kullandığı Krediler.....	265
Çizelge 51.	Kooperatiflerin Vergi Kanunları Karşısındaki Durumları.....	266
Çizelge 52.	Avrupa Birliği’ne Üye Ülkelerin Ve Türkiye’nin Temel Makro Göstergeleri....	268
Çizelge 53.	Türkiye’nin Yıllık Ortalama Tüketici Fiyat Endeksi.....	269
Çizelge 54.	Avrupa Birliği’ne Üye Ülkeler Ve Türkiye’nin Kamu Harcamalarının Dağılımı	271
Çizelge 55.	Türkiye’de Ücretler Ve İşgücü Maliyetleri (Bin TL/ Ay).....	273
Çizelge 56.	Avrupa Birliği’ne Üye Ülkeler Ve Türkiye’nin Uzun Dönem Reel Faiz Oranları.....	274
Çizelge 57.	Türkiye’de Döviz Kurları ve Yüzde Değişimi.....	275
Çizelge 58.	Avrupa Birliği’ne Üye Ülkeler Ve Türkiye’nin 2002 Birleşmiş Milletler İnsani Gelişim Endeks Ve Sıralama Değerleri.....	276

Çizelge 59.	Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler Ve Türkiye'nin Demografi Verileri.....	278
Çizelge 60.	Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler Ve Türkiye'nin Kentleşme Verileri.....	279
Çizelge 61.	Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler Ve Türkiye'nin Ar-Ge Verileri.....	282
Çizelge 62.	Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler Ve Türkiye'nin Teknoloji İhracatı Verileri	284
Çizelge 63.	Türkiye Kuru İncir İhracatında TARİŞ 'in Payı.....	291
Çizelge 64.	Türkiye Çekirdeksiz Kuru Üzüm İhracatında TARİŞ 'in Payı.....	293
Çizelge 65.	Türkiye'nin Zeytinyağı İhracatında TARİŞ'in Payı.....	294
Çizelge 66.	Yıllara Göre TARİŞ'in Ve Türkiye'de Kuru İncir Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı	309
Çizelge 67.	Yıllara Göre TARİŞ'in Ve Türkiye'de Kuru Üzüm Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı.....	310
Çizelge 68.	Yıllara Göre TARİŞ'in Ve Türkiye'de Zeytinyağı Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı	310
Çizelge 69.	Dünya Kuru İncir İhracat Miktarları.....	310
Çizelge 70.	Dünya Kuru Üzüm İhracat Miktarları	311
Çizelge 71.	Dünya Zeytinyağı İhracat Miktarları	312
Çizelge 72.	Dünya Pamuk İhracat Miktarları.....	312
Çizelge 73.	TARİŞ Üzüm Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu.....	318
Çizelge 74.	TARİŞ Pamuk Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu.....	318
Çizelge 75.	TARİŞ İncir Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu.....	319
Çizelge 76.	TARİŞ Zeytin Ve Zeytinyağı Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu.....	319

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
	<u>No</u>
Şekil 1. Ulusal Düzeyde Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler.....	32
Şekil 2. Porter'ın Elmas Modeli.....	37
Şekil 3. Rekabetçi Üstünlüğün Gelişim Aşamaları.....	42
Şekil 4. Porter'ın Rekabet Gücünün Gelişim Aşamaları.....	45
Şekil 5. İçsel Ve Dışsal Analiz Etkileşimi.....	65
Şekil 6. Amit Ve Schoemaker'in Öneri Modeli.....	66
Şekil 7. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük.....	68
Şekil 8. İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü.....	70
Şekil 9. Stratejik Yetenekler Analizi.....	75
Şekil 10. SWOT Analizi İskeleti.....	78
Şekil 11. Stratejik Pazar Yönetiminin Oluşturulması.....	80
Şekil 12. Dışsal Analizin Rolü.....	81
Şekil 13. Rakipleri Anlamak.....	86
Şekil 14. Bir Pazar Analizinin Yapısını Oluşturmada Sorular.....	89
Şekil 15. Pazar Kârlılığı Modelinde Beş Faktör.....	93
Şekil 16. Üretim Safhalarında Yüksek Katma Değer.....	95
Şekil 17. Büyüyen Pazarlarda Riskler.....	99
Şekil 18. Ekonomik Çevrede Bazı Önemli Unsurlar.....	105
Şekil 19. Sosyokültürel Çevrede Bazı Önemli Unsurlar.....	106
Şekil 20. Senaryo Analizi.....	109
Şekil 21. Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri.....	118
Şekil 22. Uzun Dönem Kârlılığın Gösterdiği Performans Ölçüleri.....	126
Şekil 23. Stratejik Opsiyonların ve Seçimlerin Belirleyicileri.....	129
Şekil 24. Stratejik Kararların Yapılandırılması.....	131
Şekil 25. İki Satır ve İki Sütunlu Matris.....	134
Şekil 26. Bir SİB'in Portföy Matrisine Yerleştirilmesi.....	135
Şekil 27. Bir SİB'in Portföy Matrisine Yerleştirilmesine Örnek.....	137
Şekil 28. Büyüme / Pazar Payı Matrisi.....	141
Şekil 29. Pazar Çekiciliği – İşletme Pozisyonu Matrisi.....	146
Şekil 30. Yönlendirici Politika Matrisi.....	149
Şekil 31. Risk Matrisi.....	154
Şekil 32. Pazar – Rekabet Matrisi.....	155
Şekil 33. Hofer Matrisi.....	156

Şekil 34.	Ansoff Matrisi.....	158
Şekil 35.	SWOT Analizinin Yapısı: Organizasyonel Güçlü Zayıf Yönler Ve Çevresel Fırsat- Tehditlerin Değerlendirilmesi	163
Şekil 36.	Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci.....	166
Şekil 37.	Mckinsey 7 S Çatısı.....	172
Şekil 38.	İşletme Yapısına Etki Eden Dört Faktör.....	175
Şekil 39.	Maliyet Liderliği İçin Uygun Organizasyon Şeması.....	176
Şekil 40.	Farklılaştırma Stratejisi İçin Uygun Organizasyon Şeması.....	176
Şekil 41.	Etkili Stratejik Lider Özellikleri.....	179
Şekil 42.	Şekil Süreç Yenileme Safhaları.....	183
Şekil 43.	TARİŞ'in Organizasyon Yapısı.....	202
Şekil 44.	TARİŞ'e Bağlı Birlikler, Kooperatifler, İşletmeler, Fabrikalar Ve İştirakler.....	205
Şekil 45.	Dünya İncir Üretim Miktarları (Ton).....	206
Şekil 46.	Ülkelere Göre Türkiye'nin Kuru İncir İhracat Miktarları (Ton).....	208
Şekil 47.	Dünya Kuru İncir İhracatında Türkiye'nin Payı.....	209
Şekil 48.	Kuru İncir Yurtiçi ve Yurtdışı Pazarlama Kanalları.....	210
Şekil 49.	Dünya Kuru Üzüm İhracatında Türkiye'nin Payı.....	219
Şekil 50.	Pamukta Dağıtım Kanalları.....	223
Şekil 51.	Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk Üretimi (Bin Ton).....	224
Şekil 52.	Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk Tüketimi (Bin Ton).....	226
Şekil 53.	Türkiye'de Pamuk Üretimi, Tüketimi, İhracatı Ve İthalatı.....	229
Şekil 54.	Dünyada Önemli Zeytinyağı Üreticisi Ülkeler Ve Üretim Miktarları (1000 Ton)...	241
Şekil 55.	Dünya Zeytinyağı İhracatında Türkiye'nin Payı.....	244
Şekil 56.	TARİŞ Ar – Ge Biriminin Bilgi Akışı.....	252
Şekil 57.	TARİŞ Ar-Ge Personel Durumu.....	283
Şekil 58.	TARİŞ'in BDG Büyüme /Pazar Payı Matrisi.....	313
Şekil 59.	TARİŞ'in Maliyet Liderliği Stratejisi İçin Uygun Örgüt Şeması.....	321

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	Anonim Şirket
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AKÜ	Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler
APEC	Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
Ar - Ge	Araştırma Geliştirme
BDG	Boston Danışma Grubu
COI	Uluslararası Zeytinyağı Konseyi
ÇUŞ	Çok Uluslu Şirketler
DFİF	Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
EBSO	Ege Bölgesi Sanayi Odası
EİB	Ege İhracatçı Birlikleri
FAO	Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GE	General Electric
GSMH	Gayri Safi Millî Hasıla
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IMD	Yönetim Geliştirme Enstitüsü
IMF	Uluslararası Para Fonu
İGEME	Başbakanlık İhracatı Geliştirme ve Etüt Merkezi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İTB	İzmir Ticaret Borsası
İTU	İyi Tarım Uygulamaları
KİT	Kamu İktisadî Teşekkülü
KTG	Kaynak Tabanlılık Görüşü

MERCOSUR	Arjantin, Paraguay, Brezilya, Uruguay, Bolivya Ve Şili Arasında Oluşturulan Serbest Ticaret Bloğu
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
OECD	Dünya Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OTP	Ortak Tarım Politikası
PIMS	Pazar Stratejilerinin Kâra Etkisi
RCA	Karşılaştırmalı Üstünlükler Katsayısı
ROA	Varlıkların Getirisi Rasyosu
SİB	Stratejik İş Birimi
SVA	Hissedar Değer Analizi
TSK	Tarım Satış Kooperatifi
TSKB	Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
UNICE	Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği
UZK	Uluslararası Zeytinyağı Konseyi
WEF	Dünya Ekonomik Forumu
YYK	Yeniden Yapılandırma Kurulu

GİRİŞ

Küreselleşen iş dünyasında işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini nasıl sağlayacakları sürekli tartışılan bir konudur. Özellikle son yıllarda rekabetçi üstünlük ile ilgili teori ve uygulamalar tartışılmakta ve geliştirilmesi için çözüm yolları bilimsel zeminde aranmaktadır. Ancak, Türkiye’de uluslararası piyasalarda rekabetçi üstünlüğün sağlanması ve sürdürülebilmesi konusunda istenilen ve beklenen düzeyde gelişme sağlanamamıştır. Bu çalışmada, öncelikle rekabetçi üstünlüğün sağlanması ve sürdürülebilmesi için gerekli ilkeler saptanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, rekabetçi üstünlük ile ilgili yeni yaklaşımlar ve tarihsel gelişimi hakkında temel noktalar ifade edilmektedir. Tezin uygulama kısmında ise; Türkiye’deki Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri’nden biri olan TARİŞ’in rekabetçi üstünlüklerinin belirlenmesine ve bu tartışma içerisindeki yerinin saptanmasına çalışılmıştır. Bu amaca bağlı olarak, TARİŞ’in bağlı olduğu sektörün fırsatları ve tehditleri saptanarak, kuvvetli ve zayıf yönleri incelenmekte ve rekabetçi üstünlük sağlamada gerekli olan rekabetçi faktörler belirlenmektedir. Ayrıca, Türkiye’nin rekabetçi üstünlüğüne katkısı olduğu düşünülen TARİŞ’in izlediği rekabet stratejilerinin ve uygulamalarının diğer Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri’ne de model oluşturması amaçlanmaktadır.

Kavramsal çerçeve içerisinde öncelikle rekabetçi üstünlüğün ne anlama geldiği önem kazanmaktadır. Ancak, rekabetçi üstünlüğün tek bir kavramsal temelini bulunmayışı diğer bir deyişle, hem ekonomist hem de işletmeciler tarafından üzerinde çalışılan bir konu olması tanımı, unsurları, göstergeleri, belirleyici ölçütleri açısından çeşitli kavram kargaşalarına neden olmaktadır. Günümüzde, çok sayıda yazar ve düşünür rekabet hakkında yeni tanımlar yapmakta, yeni çalışmalar gerçekleştirmektedir. Ancak, rekabetin anahtar faktörü pek çok yazarın da söylediği şekilde ülkeler değil işletmeler olarak ortaya konmaktadır. Ancak, o ülkenin işletme ve sektörlerinin rekabetçi üstünlüğünün artması ülke ekonomisinde üretimde uzmanlaşmayı, ihracatta genişlemeyi, kârlılığın artarak yatırımların hızlanmasını, istihdamın gelişmesini ve dış ticaret dengesini sağlayacak şekilde zincirleme bir reaksiyonun oluşmasına yol açtığı için çok önemlidir.

Porter'a göre, ülkelerin rekabetçi üstünlüğü farklı sektörlerdeki rekabetçi avantajların toplamıdır. Yani, farklı sektörlerde oluşacak rekabetçi üstünlük ülkenin genel anlamda rekabet gücünü arttıracaktır. Endüstrilerin, sektörlerin rekabet avantaj ve güçlerini ise, bu sektörlerde yer alan işletmelerin rekabetçi üstünlükleri belirler. Porter'a göre, rekabetçi üstünlüğü ülkeler değil, işletmeler yaratır. Bu nedenle de, işletmelerin rekabetçi stratejileri önemlidir. Bu doktora tez çalışmasında, TARİŞ'in rekabetçi üstünlükleri ele alınmış, işletmelerin sektör ve ülke rekabetçi konumunu oluşturduğu varsayılmıştır.

Tezde araştırılmaya çalışılan temel sorun, Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğüne üretici birliklerinin katkısının olup olmadığı olacaktır. Bu bağlamda da konu ile ilgili teorik yaklaşım ve tartışmalar, TARİŞ örneği çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmanın temel hipotezi; "dünyada küreselleşme ile değişen zorlu rekabet sürecinde, ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini sağlayabilmelerinde üretici birliklerinin önemli katkısı bulunmaktadır. Bu anlamda Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğünün sağlanmasında üretici birliklerine ihtiyaç duyulmaktadır" biçimindedir.

Çalışmanın materyalini birincil ve ikincil veriler oluşturmaktadır. Birincil verileri; TARİŞ'in rekabetçi üstünlüğünü belirlemek amacıyla SWOT ve portföy analizini gerçekleştirebilmek için TARİŞ'in tepe yöneticileri ile yüzyüze görüşmelerden sağlanan bilgilerdir. İkincil veriler ise, özellikle TARİŞ'in dış çevre analizini gerçekleştirmek için OECD (Dünya Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü), FAO (Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü), İGEME (Başbakanlık İhracatı Geliştirme ve Etüt Merkezi), EİB (Ege İhracatçı Birlikleri), EBSO (Ege Bölgesi Sanayi Odası), DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü), İTB (İzmir Ticaret Borsası) ve TARİŞ'in değişik yıllara ait faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

Bu çalışmanın uygulama kısmı iki aşamada gerçekleşmiştir. Birinci aşamada, TARİŞ'in tepe yöneticileri ile yüzyüze görüşmelerden sağlanan bilgilerle SWOT temelli analiz yapılmış ve rekabetçi üstünlüğü belirleyen faktörler incelenmiştir. İkinci aşamada ise, ürünlerin portföy matrisi oluşturularak, rekabet stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Rekabetçi üstünlüğü analiz etmede ve rekabet stratejilerini belirlemede kullanılan en kapsamlı analiz tekniği, SWOT analizidir. Genel olarak SWOT analizinde dış çevredeki fırsatlar ve tehditler tanımlanır, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeye çalışılır. Fırsatlar ve tehditler dışsal analiz ile, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ise, içsel analiz ile ortaya konmaktadır. Böylelikle, elde edilen analiz sonuçlarına göre, sektörel bazda rekabetçi üstünlük belirlenerek yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesi mümkün olacaktır.

Bu doktora tez çalışması, Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri'nden TARİŞ'in; Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğünde üstlendiği rolü ve taşıdığı önemi ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışma, dört ana bölümden oluşmakta olup öncelikle rekabet, rekabet gücü ve rekabetçi üstünlük kavramlarına ilişkin literatür taramasını içermektedir. İkinci bölümde, tezin uygulama aşamasında kullanılacak olan içsel ve dışsal analiz sonucunda yapılacak olan SWOT analizi ile ürün portföy matrislerinin oluşturulması anlatılmıştır. Ayrıca, Porter'in rekabet stratejileri bu bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde öncelikle, üretici birliklerinin tanımı ve önemi hakkında açıklama yapıldıktan sonra uygulamanın yapılacağı TARİŞ'e bağlı dört birlik hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Tezin son bölümü olan uygulama kısmında ise, TARİŞ'in içsel ve dışsal analizi, buna bağlı olarak SWOT analizi yapılmış ve ürün portföy matrisleri oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde TARİŞ'in, Porter'in rekabet stratejilerinden hangisini tercih etmesinin uygun olacağı belirlenmiştir.

Bu çalışmada TARİŞ'in seçilmiş olmasının ana nedenleri şunlardır:

TARİŞ, gerek Ege Bölgesi gerekse Türkiye düzeyinde ekonomik ve sosyal konumu oldukça önemli bir üretici birliğidir. Üzüm, pamuk, incir, zeytin ve zeytinyağında Türkiye'nin piyasasını belirleyen politikaların oluşturulmasında etkili olan yaklaşık 120 bin ortaklı en güçlü çiftçi kuruluşudur. Son yıllarda, uluslararası piyasalardaki başarısı yazılı basında da ön plâna çıkmıştır. Dünya gazetesinin her yıl geleneksel olarak düzenlediği "Ekonominin Şeref Kürsüsü" araştırmasında yılın çok ortaklı şirketleri zirvesinde TARİŞ, birinci sırada yer almıştır. 2003 yılında TARİŞ zeytin ve zeytinyağı ürünleri, dünyanın sayılı mağazalarından biri olan Harrods mağazasında satışa sunulmuştur. Yine, uluslararası zeytinyağı konseyinin dünyada

kalitesine garanti verdiği on altı markadan biri de TARİŞ'tir. Hürriyet Gazetesinin 18 Kasım 2004 tarihli haberinde TARİŞ Zeytin Ve Zeytinyağı Birliği'nin zeytin, sabun, zeytinyağı gibi ürünlerinin satıldığı ABD'nin Chicago kentindeki North Bridge Shopping Center'daki "Ta-Ze" Mağazasında kişi başına alışverişin ortalama 112 Dolar olduğu ve her gün yüzlerce kişi tarafından ziyaret edildiği belirtilmektedir.

Ayrıca, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan 2003 yılı için "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" değerlendirilmesinde; TARİŞ Pamuk Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 55. sırada, Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 253. sırada, Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 209. sırada yer almaktadır.

Ege Bölgesi Sanayi Odası tarafından açıklanan 2003 yılı "Ege'nin 100 Büyük Firması" değerlendirilmesinde; TARİŞ Pamuk Tarım Satış Kooperatifleri Birliği beşinci, Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 32., Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 90. sırada yer almaktadır. Bu sıralamada sadece üç birliğin yer almasına karşın, aynı çatı altında faaliyet gösteren dört birlik ile sermayeleri birliklere ait olan iştiraklerde dikkate alındığında TARİŞ'in Ege Bölgesi'nde en büyük kuruluşlardan birisi olduğu anlaşılmaktadır.

TARİŞ'in üzüm, incir, pamuk, zeytin ve zeytinyağı birlikleri, 2003 yılında gerçekleştirdikleri yatırımlarla Türk ürünlerinin en iyi şekilde işlenerek yurtiçi ve dünya piyasalarına sunulmasında çok önemli mesafeler kat etmiştir. Ürünlerinin kalitesi kadar dağıtım ve pazarlamasına da önem veren TARİŞ özellikle, TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği'ne bağlı TARİŞ Zeytin A.Ş. işletmesi ile Japonya'dan Amerika'ya kadar çok farklı ülkelerde modern pazarlamanın örneklerinden birini vermiştir.

Türkiye'de son yıllarda tarım örgütlerinin çoğu kapatılmıştır. Bazıları da özelleştirme adı altında tasfiye edilmiştir. Tarım ve tarıma dayalı sanayi çökerken bir tek Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri ayakta kalabilmiştir. 16 Haziran 2000 tarihinde çıkarılan "Birlikler Yasası" ile bu birliklere mâli destek yapılması resmen yasaklanmış, birliklerin geleceği Dünya Bankası'na emanet edilmiştir. Buna rağmen, TARİŞ'e bağlı birlikler üretici birliklerinin yeniden yapılandırılarak özerk hale

getirildiği 2000 yılından itibaren diğer üretici birliklerine göre, çok yüksek performans sergilemiştir (Dünya Gazetesi, 5 Ocak 2004).

Bağlı olduğu yasa gereğince TARİŞ'in asıl amacı "üyelerine teknik destek sağlamak, eğitim ve yayım hizmeti vermek, piyasa bilgisi toplamak ve aktarmak, girdi teminine yardımcı olmak, üyelerinin üretimleri hakkında toplanan bilgiler ve piyasa koşulları çerçevesinde üretim planlamasını yapmak, üretilen ürünlerle ilgili ulusal ve uluslararası piyasalarda üyelerinin pazarlık gücünü artırıcı faaliyetlerde bulunmaktır" (Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun ve İlgili Mevzuat, 2001: 2)

Bu esaslar çerçevesinde, TARİŞ'in rekabetçi üstünlüğünü nasıl elde ettiğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Tez çalışmasında, Türkiye'deki diğer üretici birliklerinin her birinin Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğüne katkısı tespit edilmeye çalışılmayacaktır. Uygulama sadece, TARİŞ ile sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

1.1. Rekabet

Rekabet terimi oldukça sık kullanılan ancak, tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı; değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terimdir. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde bir zorluk da rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi işletmeler bazında da ifade edilmesidir.

1.1.1. Rekabetin Tanımı

Rekabet genel olarak, aynı üstünlükleri, aynı başarıları elde etmeyi amaçlayan kişiler, işletmeler ve ülkeler arasında çekişme, yarışma veya mücadele biçiminde ifade edilebilir (Gökdere, 1995: 40).

İktisadî anlamda rekabet ise, daha elverişli fiyatlar, daha iyi satış koşulları veya daha iyi kalitede mal ve hizmet üreterek, müşterilerini kendilerine çekmeye çalışan tüccar, ya da sanayicilerin karşılaştıkları durumlardır. Başka bir ifadeyle, işletmelerin varlığını sürdürmek ve başarılı olmak için diğerleriyle yaptığı yarışır (Özkara, 1997: 47). Bu yarışın niteliği geçmişten günümüze iki şekilde olmuştur: Rakipleri ortadan kaldırma, ya da rakipler karşısında üstünlük sağlayarak yarış dışı bırakma.

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Bu yeni iş dünyasında işletmelerin başarılı olabilmesi diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. İşletmeler, artık bugün için rekabet etmek yerine gelecek için rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve yok edicidir. Üretimin daha çok teknoloji ağırlıklı olması, gelişmekte olan ülkelerin

de hammadde üstünlükleri ile katma değeri yüksek ürünlerde gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmelerini sağlamaktadır.

Son on yıl içinde, işletmelerin yapılarında çok önemli değişimler meydana gelmiştir. Bunlardan en önemlisi, işletmelerin zaman içinde yerel işletme, ulusal işletme, uluslararası işletme olmanın ötesine geçip, ulusötesi işletme haline gelmeleridir (TÜSİAD, 2002: 33-35).

Ortaya çıkan küresel ekonomi, yerel ve bölgesel düzeyde rekabeti de yoğunlaştırmıştır. Artık, dünyada sermaye, bilgi, teknoloji, hammadde ve onlar kadar yüksek olmasa da emek transfer edilebilmekte, bu durum uluslararası rekabetin şiddetini artırırken, uluslararası piyasa ile yerel piyasalar ayrılmaz bir bütün oluşturmakta, devletin ekonomiye müdahale alanlarının daraldığı gözlenmektedir. Devlet, bütçe açıklarını kapatmak ve gelir sağlamak yanında ekonomik etkinliği artırmak çabasıyla özel sektör ile rekabet halinde olduğu alanlardan çekilmekte ve ekonomik faaliyetlerini yeniden düzenlemektedir (www.isguc.org).

İkinci Dünya Savaşı'ndan 1970'li yılların sonlarına kadar dünyada yaşanan, kitle üretimine dönük ekonomik yapı yoğun bir rekabet ortamı doğurmuştur. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü olarak kabul edilmiştir. Geniş piyasalara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler, kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakmışlardır. Özellikle, otomotiv, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malı üreten kuruluşlar piyasadaki üstünlüklerini üretim güçleriyle sağlamışlardır. 1970'li yılların bitiminde teknolojinin yaygınlaşarak, hayatın her alanına girmesi, üretim girdilerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyetle rekabet dönemi başlatmışlardır (İpekgil Doğan, 2000: 5-6).

1980'li yıllarda Japonların dünya piyasalarına saldırgan bir şekilde girmesi ile rekabette kalite ön plâna çıkmış ve yeni bir boyut kazanmıştır. Artık, ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler, ihtiyaçlarını gideren değil, beklentilerine hitap eden ürünleri talep eder olmuşlardır. Günümüzde ise, ürünlerde kalitenin yanında, yenilik, esneklik, hizmet ve piyasaya daha çabuk ulaşma, yani hız faktörlerinin de rekabetçi üstünlüğün önemli boyutları haline geldiği görülmektedir. Yarının dünyasında

rekabetin gizli avantajları ise, yaratıcılık ve yenilik olarak öne çıkacaktır. Mevcut üretim teknolojileri ve gelişmiş lojistik sistemleri bilinen ürünleri istenilen kalitede üretmeyi her kez için olanaklı hale getirmiştir. Kalitenin bir rekabetçi üstünlük avantajı olduğu günler 1980'li ve 1990'lı yıllarda kalmıştır.

Buna göre, teknolojik gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya piyasalarında bütünleşmeler, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, ürün ömürlerinin giderek kısalması, piyasaya yeni ürünler sunma sürelerinin azalması ve sürekli değişen müşteri gereksinimleri 1990'lı yılların işletmeleri için farklı yaklaşımları zorunlu hale getirmiştir. Böyle bir ortamda, gelişen güçlü organizasyonlar olarak varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, çalışma alanlarındaki rekabetçi üstünlüğün gereklerini iyi analiz etmeli ve kendilerini başarıya götürecek stratejileri belirlemelidirler.

Yeni ekonomi olarak adlandırılan ve günümüz piyasalarını yönlendiren oluşum; üretim teknikleri, yaratıcı ve yenilikçi oluşumu, uzmanlık ve yüksek verimlilik anlayışı ve bilgi temelli felsefesi ile oyunun kurallarına uymayanları kolayca yutan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel ekonominin kuralları ve işleyişi bu çerçevede oluşmaktadır. Bu sistem, tabi ki günümüz rekabet olgusunu da değiştirmiş ve rekabeti ulusal boyuttan küresel boyuta yani, uluslararası boyuta taşımıştır.

1.1.2. Rekabetin Fonksiyonları

Rekabetin fonksiyonları, ekonomik ve sosyal fonksiyonlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik ve sosyal fonksiyonlar çoğu durumlarda, her iki alandan birisi temel olarak alınmakta ise de, rekabetin bütün fonksiyonları her iki alanda da geçerlidir (Gökdere, 1995: 43-46).

Rekabetin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Kaynak dağılımı fonksiyonu

Ekonomide işlevsel bir rekabet, kaynakların optimal dağılımını ve dolayısıyla optimal verimliliği sağlayan en etkin araçtır. Ekonomik kaynaklara sahip olan birimler, bunları en yüksek getiri sağlayacak biçimde kullanmak isteyeceklerinden bunların en etkin oldukları alanlara kayması ancak, rekabet yoluyla gerçekleşir

(Stockmann, 1992: 20). Rekabetçi piyasalarda oluşan fiyatlar, gerek mal ve hizmet piyasalarında gerekse faktör piyasalarında kıt kaynakların en yüksek verimlilikte kullanımını, ekonominin en hızlı bir biçimde gelişmesini ve en yüksek üretim ve refah düzeyine ulaşılmasını sağlar.

Teknolojik yeniliklere uyma fonksiyonu

Pazarlanabilir yeni bir ürüne dönüşecek yeniliğin işletmelere sağlayacağı kazançlar, yeniliklerin yaratılması için güçlü bir teşvik unsuru olmaktadır. İşletmeler, rakiplerinin sıkı takibinden kurtulmak isteğiyle üretim ve pazarlama tekniklerini değiştirip geliştirmeye kendilerini zorunlu hissederler (Stockmann, 1992: 21). Başka bir ifadeyle, işletmelerin rakipleriyle yarışabilmeleri için birim maliyetleri düşüren, verimliliklerini arttıran, yeni üretim tekniklerine ve teknolojilerine ihtiyaçları vardır. Bunu karşılayabilmek için de genellikle araştırma- geliştirme birimlerini oluştururlar. Dolayısıyla rekabet, yeni teknolojik gelişmeleri teşvik etmektedir. Sonuç olarak, rekabet; buluşlar, yenilikler ve taklitler şeklinde teknolojik gelişme için uyarı aracı rolünü göstermektedir.

Gelir dağılımı fonksiyonu

Etkin rekabetin bir diğer fonksiyonu da gelir dağılımı için kabaca bir ölçüt sağlamasıdır. Etkin rekabet, ekonomik başarının ödüllendirilmesine dayandığı için daha verimli olanlar daha çok kâr ve dolayısıyla daha yüksek gelir sahibi olurlar. Kâr güdüsü ve sistemin diğer kurumlarının sağladığı imkânlar çerçevesinde bağımsız davranan işletmeler kendi çıkarlarını maksimize etmek için tüm çabalarını ortaya koyarak, üretim faktörlerini en etkin biçimde kullanacaklardır. Dolayısıyla, verimli çalışan işletmeler daha çok kâr sağlayacak ve daha fazla gelir elde edeceklerdir.

Tüketici tercihlerinin tatmini fonksiyonu

Piyasa ekonomisinde bir işletmenin başarısı, tüketicilerin istedikleri ürünleri üreterek ve bunları diğer rakip işletmelerle girdiği rekabeti karşılayacak biçimde satışa sunarak tüketicileri tatmin etmesine bağlıdır. Piyasa ekonomisinde üretilen mal ve hizmetlerin cinsi, miktarı ve kalitesine ilişkin en son karar vericiler tüketiciler olmaktadır. Bugün piyasalardaki mal çeşidinin çokluğunun nedeni etkin rekabettir.

Sonuç olarak rekabet, piyasadaki mal çeşitliliğini, fiyatların düşürülmesini, kalitenin artırılmasını sağlayarak tüketicinin yararını korur.

Uyum esnekliği fonksiyonu

Etkin rekabet, kaynakların optimal dağılımı ve daha verimli alanlara sürekli yönlendirilmesinde bilinen en iyi yol olduğu gibi; aynı zamanda en hızlı araçtır. Kaynakların sürekli yönlendirilmesi derken, elbette kaynakların her an hareket halinde olduğu varsayılmış değildir. Burada anlatılmak istenen, kaynakların çeşitli kullanım alanları arasındaki kâr farkları ortadan kalkıncaya kadar akışkan olmasıdır. Bu açıdan uyum esnekliğinin bulunmamasının, ya da uyum gecikmesinin arkasında kaynakların yanlış dağılmasına neden olan faktörlere rastlamak mümkündür. Devletin rasyonel olmayan müdahaleleri ve etkin bir rekabetin olmadığı piyasa yapıları buna örnektir.

Ekonomik gücü kontrol fonksiyonu

Etkin rekabet kontrol edilmeyen ekonomik gücün ortaya çıkmasını engeller. Ekonomik güç bazı durumlarda piyasaya yarar bazı hallerde de zarar getirebilir. Örneğin, işletmelerin getirdikleri yeniliklerle geçici bir süre tekel gücü elde ederek sağladığı kârdan yararlanması, piyasa sürecini olumlu yönde etkiler. Fakat, bu tekeller sürekli hale gelmeye başladığında olumsuz etki yapacaktır. Bir işletmenin tekel durumu yasalarla korunmuyorsa veya çok özel durumlar sözkonusu değilse ekonomik güç rakipler tarafından yok edilmektedir. Bu nedenle, rekabetin ekonomik gücü kontrol fonksiyonu hayati bir öneme sahiptir.

Politik gücü kontrol fonksiyonu

Piyasa mekanizması altında devletin rolü temelde tamamlayıcı bir konumdadır. Devletin asıl işlevi olabildiğince her yerde ve her zaman önceliği özel sektöre bırakması ancak, özel sektörün ve piyasa mekanizmasının istenen sonuçları meydana getiremediği durumlarda piyasaya müdahale etmesidir. Etkin rekabetin olduğu piyasalarda devletin müdahale etmesi düşünülemez. Bu durumda rekabetin politik gücü de kontrol ettiği söylenebilir. Etkin rekabet koşullarında devletin müdahale etmediği görülmektedir (Han, 2002: 3).

Bireylerin tercih ve davranışlarına özgürlük sağlama fonksiyonu

Etkin rekabet, ekonomik iktidarı sınırlar ve böylece bireylerin ekonomik, toplumsal ve politik yaşamlarındaki özgürlüğünü korur. Rekabetin bu fonksiyonu piyasa ekonomilerini, merkezî plânlı ekonomik sistemlerden ayıran en önemli özellik olarak kabul edilmektedir. İşletmeler arasındaki rekabet piyasayı bölmüştür. Artık, tüketicilerin bilgi düzeylerinin artması, bilinçli ve daha seçici hale gelmeleri, hizmet beklentilerinin yükselmesi bireylere sağlanan tercih ve davranış özgürlüğüne dayandırılmaktadır (Soytekin, 1999: 8).

1.1.3. Rekabet Faktörleri

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğunun kesin olarak belirlenmesi mümkün olmamakla birlikte, başlıca faktörler üretim maliyeti, verimlilik, kalite ve standartlara uygunluk, nitelikli iş gücü, Ar- Ge ve teknoloji geliştirme faaliyetleri ve pazar payı olarak özetlenebilir. İşletmeler, bu faktörler doğrultusunda sektör içindeki yerlerini değerlendirerek rekabetçi konumlarını belirleyebilirler (Çobanoğlu, Vayvay, 2004: 23-24). Kısaca bu faktörleri açıklamak gerekirse;

Üretim maliyeti

Maliyetleri oluşturan temel girdiler işgücü maliyeti, sermaye maliyeti ve vergilerdir. Bu girdilerden herhangi birinin maliyetinin yüksek olması üretimin maliyeti ve dolayısıyla da piyasaya sunulan ürünün fiyatını arttıracak böylelikle işletmelerin iç ve dış piyasalarda rekabet etme şansını azaltacaktır.

Verimlilik

Verimlilik genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine girenler yani, çıktılarla girdiler arasındaki bir orandır. Bir başka tanıma göre, verimlilik birim girdi başına üretilen çıktıdır (www.bilgiyönetimi.org.tr). Verimliliği etkileyen başlıca faktörler; işgücü piyasasının esnekliği, teknoloji ve yenilikler, girişimcilik ve sanayinin yeniden yapılanması, altyapı ve yönetime ait uygulamalardır.

Türkiye’de kabul edilen istihdam tipi tam gün çalışma türüdür. Oysa, Avrupa Birliği’nde (AB) yarım gün istihdam modelleri uygulanarak özellikle kadınların istihdamına önem verilerek esnek çalışma modelleri geliştirilmiştir. Araştırma geliştirme faaliyetlerine gereken önemin verilmemesi teknolojik açıdan gelişmeyi engellemekte bu da rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Türkiye’de girişimcilerin risk alma düzeyi oldukça yüksektir. Dolayısıyla, diğer faktörlere göre, girişimcilik açısından daha iyi durumda olduğunu söylemek mümkündür. Ulaşım, haberleşme ve enerji altyapıyı oluşturan en önemli faktörlerdir. İşletmelerin ihtiyacı olan enerjinin, zamanında ve düşük maliyetle sunulması rekabet gücü açısından oldukça önemlidir. Son olarak, verimliliğin artırılmasında işletmenin yapısına uygun kaynakların seçilerek kullanılmasında yönetim en önemli faktördür (İpek, 2001: 46).

Kalite ve standartlara uygunluk

Değişen müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine yanıt verebilecek kalite anlayışı ile uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabilirler. Özellikle, uluslararası kalite standartlarına uygun ürün, ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler hem iç, hem de dış piyasalarda rekabet avantajına sahip olacaklardır.

Nitelikli işgücü

Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. İşçiliğin toplam maliyetler içindeki ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücü artık bir avantaj olarak görülmeye yetmemektedir. Yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plâna çıkmıştır.

Üretim teknolojisi ve Ar-Ge faaliyetleri

Teknoloji geleneksel işletmeleri tanınmayacak derecede değiştirdiği gibi yeni işletmeleri de etkisi altına almıştır. Ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajları sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre, daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir.

Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan Ar-Ge (Araştırma –Geliştirme) faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkileyen faktördür. Günümüzde rekabet gücü açısından üst sıralarda yer alan ülkeler dikkate alındığında Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımların yüksek olduğu görülmektedir. Dünyada Ar-Ge harcamalarının GSMH'ya (Gayri Safi Milli Hasıla) oranının en yüksek olduğu ülkeler; İsveç, Japonya, ABD (Amerika Birleşik Devletleri), Fransa, Finlandiya, Almanya ve İngiltere'dir. Tüm bu ülkelerde Ar-Ge harcamalarının GSMH'ya oranı % 2 nin üzerinde iken, Türkiye'de 2000 yılında bu oran ancak, % 0,64'e ulaşabilmiştir (Çobanoğlu ve Vayvay, 2004: 24).

Pazar payı

Bir işletme hedeflediği pazar payına ulaşmak için izleyeceği stratejileri belirlemek zorundadır. Pazar payı rekabette önemli bir unsur haline gelmiştir. Çoğu durumda hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş işletmeler rakiplerine göre, rekabet avantajına sahiptirler. Mevcut pazar payının korunması ve artırılmasında pazar araştırması, kalite, üretim ve teslim hızı ile satış sonrası hizmetler gibi faktörler önemli rol oynamaktadır (Doğan, 2000: 15).

1.1.4. Küreselleşme ve Rekabet

21. yüzyılda dünya çok hızlı bir değişim içerisinde. Uluslararası ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesi, uluslararası ticaret ve sermayenin dolaşımında engellerin azaltılması ve çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinin artması küreselleşmeye hız kazandıran başlıca faktörlerdendir.

Küreselleşme, genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu işletmeler ve ortak girişimler anlamına gelmektedir (Akın, 2004: 1).

Bir başka tanıma göre, küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslararası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını, serbestleşmesini ve bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade eder (Öz, 2004: 1). Diğer bir ifadeyle, ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasi ilişkilerin gelişmesi,

farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerinin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı konuları içeren bir kavramdır.

İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda en çok öne çıkan kavramların başında "değişim" gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm işletmelerde değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Çok hızlı yaşanan değişim, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir.

İşletmeleri değişime zorlayan faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (İpekgil Doğan, 2000: 4) :

- Değişen demografik yapı yani, işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları ve benzerleri,
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenilir olması v.b.) yükselmesi,
- Yeni açılan pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı,
- Küreselleşme ve korumacılık,
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin rekabet savaşlarını kızıştırması,
- Sıcak savaş taktik ve stratejilerinin soğuk savaş taktik ve stratejilerine dönüşmesi,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler (bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, üretim sürecinde robotlardan yararlanılması ve haberleşme alanındaki hızlı gelişmeler gibi),
- İnsanların değer ve beklentilerinin giderek benzeşmesi,
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması gibi.

Bu faktörler ve bunlara eklenebilecek birçok faktör işletmelerin değişimlerini fırsat ve tehdit olarak değerlendirecekleri yeni stratejiler benimsemelerini gerektirmektedir.

Bu gelişmelerle birlikte küreselleşme ve küreselleştirmenin dinamiğini belirleyen faktörler de hızla değişmektedir. Uluslararası sermayenin akış yönü ve üretim faaliyetlerindeki gelişmede, geleneksel olarak belirleyici olan niteliksiz ucuz

işgücü ve hammaddenin bolluğu gibi unsurların önemi giderek azalırken, iyi yetişmiş işgücünün, gelişmiş bir teknolojik ve ticarî alt yapının varlığı ile etkin işleyen bir piyasa mekanizması ve nihaî pazarın değişen ve gelişen tercihlerini yakından izleyebilme ve kolay ulaşabilme gibi unsurların önemi artmaktadır (İpekçil Doğan, 2000: 5).

Özellikle, son yirmi yıl içinde küreselleşen ekonominin getirdiği etkiler özetlenecek olursa (Şahan, 2003: 63-64);

- Ülkeler arasındaki farklar büyürken yoksulların sayısı artmaktadır,
- Yeni beliren piyasalardaki ülkeler gelişimlerini sürdürmektedirler (Yükselen pazarlar Çin, G. Kore, Doğu Asya ve Pasifik ülkeleri),
- Dev işletmeler oluşmuştur (Uluslarüstü işletmeler ki bir çoğu bir çok ülkeden daha büyük ve daha güçlü konumdadırlar),
- Sektörel yapılar değişmektedir (Tarım oransal olarak gerilerken, hizmetler sektörü oransal olarak büyümektedir. Aslında bu bir gelişmişlik göstergesi kabul edilse de bu gelişme kendi kendine yetebilen ülkeler için geçerlidir),
- Bölgesel işbirlikleri artmaktadır. Örneğin; AB (Avrupa Birliği), NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması), MERCOSUR (Arjantin, Paraguay, Brezilya, Uruguay, Bolivya ve Şili Arasında Oluşturulan Serbest Ticaret Bloğu), APEC (Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği) gibi,
- Çok az ürün çeşidi ulusal bazda üretilebilmekte, bir çok ürün artık uluslararası alanda üretilmekte, monte edilmekte ve pazarlanmaktadır,
- Sermaye akışkandır ve istediği ülkeye istediği zamanda rahatça girebilmekte ve ülkeyi rahatça terk edebilmektedir,
- Bilgi en önemli üretim faktörü haline gelmiş ve üretime yön veren unsur olmuştur.

1.2. Rekabet Gücü

Rekabet gücü, görece olarak bir sektörün diğer ülkelerin aynı sektörlerine göre, daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile, bir ülkenin ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım,

güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir.

1.2.1. Rekabet Gücünün Tanımı

Görelî bir ölçüt olan rekabet gücü, sektörlerin veya ülkelerin birbirine göre, mevcut durumlarını ortaya koymaya yarar (Demir, 2004: 1). Rekabet üstünlüğü yaratan nedenleri ortaya koymanın dışında, sonuçta oluşan rekabet gücünü ölçmeyi sağlar.

Başka bir yaklaşıma göre, ülkelerin rekabet gücünü hesaplamak yerine işletmelerin rekabet güçlerini hesaplamının daha tutarlı sonuç vereceği vurgulanmaktadır. Küreselleşen dünyada uluslararası işletmelerin rekabet gücünü belirlemenin etkin olduğu savunulmaktadır. Yine, bu teze göre, işletmelere rekabet gücü sağlayan temel unsur ise, ürün ve/veya üretim sistemlerindeki yeniliktir (Porter, 1990: 77).

Ülke rekabet gücünün hesaplanması konusu, bazı araştırma kuruluşları tarafından düzenli bir biçimde yapılmaktadır. Bu çalışmaların başında IMD (International Management Development- Yönetim Geliştirme Enstitüsü) ve WEF (World Economic Forum-Dünya Ekonomik Forumu) tarafından ortaklaşa yayınlanan “Dünya Rekabet Gücü Raporu” (World Competitiveness Report) gelmektedir. Dünya rekabet gücü raporu ülkelerin rekabet gücü değerlendirmesini 361 ölçüt kullanarak yapmaktadır. Sözkonusu 361 ölçüt aşağıdaki 8 faktör içinde kümelmiştir. Bunlar:

- Yerli ekonomik güç,
- Uluslararasılaşma,
- Devlet,
- Finans,
- Altyapı,
- Yönetim,
- Bilim ve teknoloji,
- İnsan gücüdür (Gökdere, 1995: 48).

Çizelge 1’de değişik kurum ve kuruluşlara göre, rekabet gücü tanımları verilmiştir. Tanımlara bakarak rekabet gücüyle ilgili temel özellikleri çıkarmak mümkündür.

- Rekabet gücüne sahip olmanın ana amacı, ülkedeki yaşam standartlarını vatandaşların refahını arttırmaktır,
- Diğer ülkelerle rekabet edebilmek için ülkenin kendine has yetenek ve potansiyellerine odaklanmak gerekir,
- Ülkenin rekabet gücünü araştırıldığında uluslararası pazar payı, üretim, istihdam gibi çok sayıda değişik gösterge bulunmaktadır.

Çizelge 1. Rekabet Gücü Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanım
Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu	1985	Rekabet gücü ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini arttırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.
Scoot ve Lodge	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslar arası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip dağıtılmasıdır.
Hastasapoulos, Krugman ve Summers	1988	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
Majestelerinin Hazinesi, İngiltere	1988	Ülkedeki işletmelerin dış pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesidir. Ayrıca, diğer ülkelerdeki pazarlarda elde etmiş olduğu pazar payı da rekabet gücü için önemli bir göstergedir.
Fogergerg	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme özellikle dış ticaret bilançosunda sorunlar yaşamadan gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır.
Velloso	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlamış olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır.
Haque	1991	Ülkenin ihracat yeteneği üretim kaynakları ve doğal kaynakların etkin kullanılması ve ülkedeki yaşam standartlarının artırılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.
UNICE	1993	Dışsal pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağladığı göreceli yaşam standartlarında artışların sağlanması hatta artırılması rekabet gücünün yüksekliğini ifade etmektedir.
OECD	1992	Ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliğidir.
Avrupa Birliği Komisyonu	1994	Ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamında, üretim faktörlerinin getirilerini arttırmaları, yüksek iş gücünü yaratabilmeleridir.

(Kaynak: Çivi, E., 2000, Uluslararası Rekabet Gücü: Yükselen Ekonomilerin İhracat Rekabet Gücü Ve Türkiye Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.12-13).

TÜSİAD’ın (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği) gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre, tüm sektörlerde rekabet gücünün en önemli belirleyicisi “kalite”, kaliteyi ise, “özellikler”, “teknoloji”, “hammadde bulunabilirliği” ve

“işgücü verimliliği” izlemektedir. Önemsiz bulunan ölçütler ise, “ülke imajı” ve “benzersizlik” dir. Bunlar, Çizelge 2’de verilmiştir.

Çizelge 2. Rekabet Gücü Elde Etmede Öncelikler

Rekabet gücünü elde etmede önemli faktörler	Yüzde (%)
Kalite	9,08
Özellikler	9.03
Teknoloji	8.24
Hammadde Bulunabilirliği	8.16
İşgücü verimliliği	8.05
Sermaye Maliyeti	7.47
İşgücü Maliyeti	7.39
Altyapı	7.21
Coğrafi Konum	6.79
Dış bağlantılar	6.63
Yurtiçi rekabet Ortamı	6.32
Nitelikli İşgücü	6.05
Ülke İmajı	5.42
Benzersizlik	4.74

(Kaynak: TÜSİAD, 1991. 21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi, Yayın No: T/91.3.141., İstanbul, s.141)

Diğer bir çalışma ise, 1995 yılında İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) “ Gümrük Birliği’nin İmalat Sanayi Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü” üzerine gerçekleştirdiği araştırmadır. Anket, İSO üyesi tüm işyerlerini ve Türkiye’nin 500 büyük işletmeyi ve 500 büyük işletmeyi izleyen 250 büyük işletme içindeki İSO üyesi olmayan diğer özel kuruluşlara uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin büyük çoğunluğu ekonomik altyapı ve bürokrasi faktörü açısından rekabet gücünün düşük olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Araştırma sonuçları farklılık göstermekle birlikte, işgücü maliyetleri, ürün standartları ve hammadde bulunabilirliği konusunda rekabet gücünün düşük olduğunu belirten işletme sayısı oldukça azdır (TÜSİAD, 1995: 59-60).

Yaşanan küreselleşme sürecinde uluslararası ticarete mal, miktar kısıtlaması gibi engellerin giderek kaldırıldığı ve bölgesel entegrasyonların güçlendiği görülmektedir. Bu ortamda “rekabet gücü” işletmelerin dışa açılmasında önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Rekabet gücü statik bir kavram değildir. Üretim teknolojisindeki değişimlerin izlenmesi ve rakip işletmelerle eş zamanlı olarak uygulanması gerekir (Çetin, 2000: 86). Kısaca rekabet gücü, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin rakiplerinininkine oranla fiyat ve kalite bakımından rekabet edebilecek düzeyde olması demektir.

Anlaşılan o ki, rekabet gücü işletmeler, endüstriler ve ülkeler arasında farklı şekillerde algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Çizelge 3’de işletme, endüstri ve ulusal rekabet gücü kavramları karşılaştırılmalı olarak özetlenmektedir. Buna göre;

İşletme Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü: Rekabet gücü kavramının en çok önem verildiği ve anlam kazandığı alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kibritçioğlu (1996: 111), işletme düzeyinde uluslararası rekabet gücünü; “yerli bir işletmenin bir ihracat piyasasında veya yurtiçi piyasada uluslararası rekabet gücüne sahip olması demek rakip yerli ve yabancı işletmelere kıyasla, (1) ürün fiyatı ve/veya (2) fiyat dışı unsurlar açısından şu anda ve gelecekte aynı durumda veya onlardan daha üstün olmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır. İşletme düzeyinde uluslararası rekabet gücü, uluslararası pazar içinde bir işletmenin aynı malı, ya da ikâme başka bir malı üreten işletme, ya da işletmelere karşı fiyat-içi (maliyet avantajı, kur avantajı vb. ile) veya fiyat-dışı (satış öncesi ve sonrası hizmetler, kalite, pazarlama vb. ile) avantajlar sağlayarak daha geniş pazar payı elde etmesidir. Kârlılık, maliyet avantajı, pazarlama teknikleri, destek endüstrilerin yeterliliği işletmeler için, rekabet gücü üstünlüğü açısından ön plâna çıkan unsurlardır.

Endüstri Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü: Endüstri düzeyinde rekabet gücü kavramı, işletme düzeyinde ki rekabet gücü kavramına benzer olmakla beraber, bazı hususlar da farklılık göstermektedir. Endüstri aynı alanda faaliyet gösteren çok sayıda işletmeyi kapsadığı için, rekabet gücü açısından da işletme rekabet güçlerinin toplamını ifade eder. Endüstri düzeyinde rekabet gücü belirleyicileri olarak sözkonusu endüstri dalında çalışan işgücünün maliyeti, faktör verimliliği, pazar payı gibi unsurlar daha fazla önem kazanmaktadır.

Ulusal Düzeyde Uluslararası Rekabet Gücü: Rekabet ve rekabet gücü kavramları daha çok işletme ve endüstri düzeyinde kullanılmaktadır. Ancak, küreselleşen ekonomi içinde, ülkeler için kendi bireylerinin refah seviyelerini artırabilmek önemli bir amaçtır. Küresel ekonomide bu amaç, elde edilen rekabet gücü ile doğrudan bağlantılıdır. Küresel piyasa içinde ülkenin sahip olduğu toplam pazar payının ulusal rekabet gücü açısından çok fazla önemi yoktur. Önemli olan, sözkonusu ülkenin katma değeri yüksek mal ve hizmet üretebilme kapasitesidir. Ülkelerarasındaki

rekabet gücü; ülkenin işletmelerinin ve endüstrilerinin uluslararası alanda rekabet gücü üstünlüğü elde edebilmeleri için gereken, fiyat-ıç ve fiyat-dışı gibi çevresel koşulların en iyi şekilde temin edilebilmesidir. Amaç; işletmelerin ve endüstrilerin rekabet avantajı elde edebilmelerini ve sürdürebilmelerini sağlamaktır. Ulusal rekabet gücünde işletme ve endüstrilerin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan kur avantajı, dış ticaret performansı ve dış ticaret haddi, alt yapı yeterliliği gibi çevresel koşullar daha fazla önem kazanmaktadır. Başka bir kaynaktan; “bir ülkenin rekabet gücü, o ülkenin ürettiği malların ister iç tüketim ister ihracat için olsun diğer ülkelerin mallarıyla kalite ve fiyat bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade eder.” şeklinde tanımlanmaktadır (Alpkent, 2000: 78).

Çizelge 3. İşletme, Endüstri ve Ulusal Düzeyde Rekabet Gücü Kavramlarının Karşılaştırılması

	İşletme	Endüstri	Ulusal
Kârlılık	Çok önemlidir	Önemlidir.	Görel olarak daha az önemlidir.
Verimlilik	Önemlidir.	İşgücü bazında önemlidir.	Top. faktör ve kişi başına verimlilik çok önemlidir.
Maliyet	İş gücü ve sermaye bazında önemlidir.	İş gücü bazında önemlidir.	İkincil öneme sahiptir.
Kur avantajı	Önemlidir.	Önemlidir.	Çok önemlidir.
Altyapı	Önemlidir.	Önemlidir.	Çok önemlidir.
Pazar payı	İkincil öneme sahiptir.	Önemlidir.	Önemi azalmaktadır.
Ar-Ge ve teknoloji yoğunluğu	Taklit edilebildiği için ikincil öneme sahiptir.	İkincil öneme sahiptir.	Çok önemlidir.
Üretim faktörlerinin verimliliği	Önemlidir.	Çok önemlidir.	Çok önemlidir.
Dış ticaret performansı	Önemli değildir.	Önemlidir.	Çok önemlidir.
Dış ticaret haddi	Önemli değildir.	Önemlidir.	Çok önemlidir.

(Kaynak: Dulupçu, M. A., 2001. Küresel Rekabet Gücü. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.91)

Uluslararası rekabet gücü kazanma açısından yine, ulusal piyasalardaki rekabet düzeyinin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Bir ülkedeki rekabet ortamının yoğunluğunun uluslararası rekabet gücünün oluşturulmasındaki başlıca etkileri şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmeler arasındaki gelişme ve devingen yaratıcılık faaliyetleri için karşılıklı etkileşim artar,
- İşletmeler sadece kuruldukları ülke içindeki avantajlarını güçlendirmekle yetinmeyerek gelişmek için yabancı ülkelere satış yapmaya zorlanır,
- Yabancı işletmeler ile rekabete girişen ulusal işletmeler, yapılarını güçlendirerek şiddetli rekabet şartlarına uyum sağlamaya çalışır,

- Bir ülkede rekabet gücü yaratan geleneksel faktörlerin etkisini giderici ve ülkenin yeni avantajlarına yol gösterici bir devingen yaratıcılık faaliyetine zemin hazırlanmış olur (Çetintaş, 2000: 225).

Uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörler, sadece işletmelerin performansları ve niteliksel büyüklükler değildir. Özellikle, devletin izlemiş olduğu politikalar ve diğer tesadüfi faktörler işletmenin uluslararası rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyebilir. Tesadüfi faktörlere; icatlar, temel teknolojilerdeki gelişmeler, savaşlar, dış politik gelişmeler, dış piyasalarda talepte meydana gelen kaymalar örnek olarak verilebilir. Devletin izlemiş olduğu politikalar örneğin; antitröst politikaları, eğitime yapılan yatırımlar, devlet alımları gibi rekabet gücünü arttırabilir, ya da azaltabilir.

Uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörlerden birisi de, yurtiçi talebin hacmi ve yapısıdır. Talebin uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkileri ile ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı yazarlar yurtiçi talep hacminin geniş olmasının ölçek ekonomileri nedeniyle uluslararası rekabet gücü yaratabileceğini savunmaktadırlar. Tersini düşünenler ise, global sanayilerde rekabet gücü kazanmak için sınırlı bir yurtiçi talep hacminin önemine değinmektedirler. Uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörlerden bir diğeri de, destekleyici ve ilişkili sanayilerin varlığıdır. Sanayi yapısının hem destekleyici, hem de ilişkili sanayilerin birlikte bulunduğu bir yapıda olması, dışsal ekonomileri artırmakta ve yenilikçi faaliyetleri teşvik ederek rekabet gücü üzerinde daha büyük bir etkileşim ortaya koymaktadır (Çetintaş, 2000: 225).

Rekabet gücünü etkileyen önemli yönelişler olmaktadır. Bunlar; küresel ticaret, gümrük tarife oranları, tarife dışı engellerin azalması, bilginin ve teknolojinin hızla yayılması ve ilerlemesi sonucu işletmeler üzerinde rekabet baskısını arttırmıştır (www. ekutup.dpt.gov.tr/plânlama).

1.2.2. Rekabet Gücü Türleri

Akademik araştırmalarda uluslararası rekabet gücü iki bakış açısından hareketle tanımlanmıştır. Bunlar, mikro (işletme ve endüstri) ve makro (ülke) bakış açısidir. Mikro düzeyli yaklaşımda, ülke içerisindeki işletmeler arasındaki rekabet ve

bu rekabetin ulusal/uluslararası piyasadaki etkileri incelenirken, makro yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabetteki konumu üzerinde durulmuştur (Çivi, 2000: 10). Bir ülkenin makro düzeyde rekabet gücünün olması, sektörel düzeyde rekabet gücünün bir çok alanda gelişmesini ve süreklilik kazanmasını sağlar. Yalnız, makro düzeyde rekabet gücünün düşük olmasına rağmen, bazı sektörlerde rekabet gücü yüksek olabilir (Gökdere, 1995: 47).

1.2.2.1. Makro Rekabet Gücü

Uluslararası rekabet gücü, günümüzün ve geleceğin vazgeçilmez ve en önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü, ulusal gelişimin ve zenginliğin yolu uluslararası rekabet gücünden geçmektedir. Adam Smith'in "Mutlak Üstünlükler" teorisinden günümüze kadar, bazı ulusların niçin uluslararası rekabet gücüne sahip olduğunu, bazı ulusların da niçin uluslararası rekabet gücüne sahip olmadığını açıklamaya yönelik birbirinden farklı bir çok teori vardır. Bu teorilere göre, uluslararası rekabet gücü farklı şekillerde yorumlanmıştır. Buna göre;

- Döviz kurları, faiz oranları, bütçe açıkları vb. göstergelere bağlayarak bunun makroekonomik bir olgu olduğu ileri sürülmüştür,
- Rekabet gücünün ucuz ve bol emeğin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürenlerde vardır,
- Bunların dışında rekabet gücünün doğal kaynaklardaki zenginlikten kaynaklandığını iddia edenlerde bulunmaktadır,
- Ayrıca, devlet politikalarının ve yönetim uygulamalarının etkinliği, ülke sanayisinin verimliliği gibi uluslararası rekabet gücünün kaynağını farklı değerlendirenler de olmuştur.

Makro açıdan bakıldığında, uluslararası rekabet gücünün çıkış noktası klâsik ticaret teorileridir. Daha sonra yapılan çalışmalarda ek olarak işgücü verimliliği, sermaye çıktı oranı, iş gücünün reel ücretleri ve Ar-Ge harcamaları analizlere katılmıştır.

1.2.2.2. Mikro Rekabet Gücü

Yönetim ve işletme stratejileri alanına yoğunlaşan akademisyenler, rekabet gücü araştırmalarında mikro bakış açısıyla işletme üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yaptıkları çalışmalarda, ülkenin rekabet gücünde işletmelerin ve/veya endüstrilerin rollerini, katkılarını ortaya koymaya çalışmışlardır. İşletmelerin rekabetçi üstünlükleri konusunda araştırma yapan akademisyenler; çalışmalarına işletmelerin kaynaklarını analiz ederek başlamışlardır. Day ve Wersley (1988: 1-20) işletmelerin kaynak türleri ile kullanım yerlerinin ve davranış özelliklerinin rekabet üstünlüğü kazanımdaki yeri üzerinde durmuşlardır. Rekabet gücünün kaynaklarının; çalışanların becerileri (insan kaynaklarının kalitesi), üstün kaynaklar (insan kaynağı hariç diğer kaynakların yapısı), ya da bu iki kaynağın birlikte incelenmesiyle ortaya çıkarılabileceği sonucuna dayanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu rekabetçi yapı piyasadaki konumu ile ilgilidir. Düşük fiyatla satabilme, ya da diğer işletmelerden farklı pozisyon alabilme özelliği işletmelerin davranış üstünlüklerini belirlemektedir. Davranış üstünlüğü, müşteri isteklerinin çok çabuk algılanabilmesi ve karşılanabilmesi ile ilişkilendirilmiştir (Çivi, 2000: 23).

İşletmelerin uluslararası rekabet gücünü örgütsel, çevresel ve yapısal değişkenlerin belirlediği konusunda bir çok bilimsel araştırma bulunmaktadır. Başka bir araştırmacı, işletmenin iç yapısal özelliklerini incelemiş ve rekabet gücünün ancak, çevresel ve içsel yapılarının paralelleştirilip uyumlaştırılmasıyla süreklilik kazanabileceğini ortaya koymuştur. Porter ise, işletmelerin kendi endüstrileri içinde uygun strateji belirleyebildiği ölçüde rekabet üstünlüğü elde edilebileceğini ve sürdürülebileceğini vurgulamaktadır (Porter, 1985: 24-25).

Hitt, Hoskisson ve Harrison'ın (1991: 8) ortaklaşa yaptıkları çalışmada rekabet gücünün artmasında işletme birleşmeleri, borçlanma olanaklarının ve insana yapılan yatırımın artması gibi nedenlerin önemli ölçüde etkili olduğunu savunmuşlardır. Sözkonusu çalışmada, yoğun rekabet ortamında güç kaybeden işletmelerin hangi araçları kullanarak kendilerini geliştirebilecekleri ve işletmelerin sistemden ne şekilde etkilendikleri incelenmiştir. Çizelge 4'de bu sonuçlar özetle ortaya konulmaktadır.

Çizelge 4. Rekabet Gücünün Elde Edilmesi

Stratejik Rekabet Gücü Faktörleri	Ekonomik Yapı Farklılıkları	Rekabet Gücü Kazanılması
<ul style="list-style-type: none">• İşletme birleşmelerinin artması,• Yüksek düzeyde borçlanma,• Ürün farklılaşmasının artması,• İnsana yapılan yatırımların azlığı,• Zayıf işletme kültürü.	<ul style="list-style-type: none">• Zayıf eğitim sistemi,• Yüksek işgücü maliyeti,• Yüksek sermaye maliyeti,• Düşük tasarruf oranı,• Yabancı yatırımların yüksekliği.	<ul style="list-style-type: none">• Küçük hacimli üretim,• İnsan sermayesinin geliştirilmesi,• Ar-Ge'ye verilen önemin artması,• Etkin işletme kültürünün oluşması,• Girişimci ruhu,• Uzun dönemli ve küresel odaklaşma,• Yüksek kaliteli ürünler.

(Kaynak: M. A. Hitt, R.E. Hoskisson, J.S. Harrison, 1991. Strategic Competitiveness in The 1990s: Challenges and Opportunities for US Executives, Academy of Management Executives, Vol: 5, No: 2, ph. 8)

İşletme düzeyinde uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörler, işletme açısından içsel – dışsal, fiyat açısından fiyat içi - dışı şeklinde ikiye ayrılarak incelenebilir. Çizelge 5’de bu ayırım özet olarak gösterilmektedir.

Ulusal bazdaki uluslararası rekabet gücü, işletme düzeyindeki uluslararası rekabet gücünden tamamen farklıdır. Ulusal düzeyde, işletme düzeyinden farklı olarak ölçütler daha genel olarak değerlendirilmekte, kâr odaklı bireysel fayda yerini birey refahlarının artışı odaklı toplumsal faydaya bırakmaktadır. Bu nedenle, ölçütler işletme düzeyinden farklı olarak daha genel ve fiyat odaklı olmaktan çıkmaktadır.

Çizelge 5. İşletme Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörlerin Özeti Ayrımı

İşletme Odaklı		Fiyat Odaklı	
İçsel	Dışsal	Fiyat – İçi	Fiyat - Dışı
<ul style="list-style-type: none">• Kârlılık,• Maliyetler,• İşletmenin idarî altyapısı,• İşletme tarafından yürütülen Ar – Ge faaliyetleri,• İşletmenin istihdam ettiği kalifiye işgücü,• Verimliliği,• Pazar payı,• İşletmenin fizikî alt yapısı.	<ul style="list-style-type: none">• Ülkedeki ekonomik istikrar,• Kur politikaları,• Ülkenin fizikî altyapısı,• Ülke dışındaki ekonomik konjonktürde yaşanan gelişmeler,• Dünyadaki teknolojik gelişmeler,• Destekleyici ve tedarikçi endüstri ve işletmeler,• Yurt içi ve dışındaki arz ve talep,• İkâme malların arz ve talepleri ile fiyatları.	<ul style="list-style-type: none">• Maliyetler (işgücü, sermaye, vergiler ve enerji),• Yurt içi ve dışındaki arz ve talep,• Yurt içi ve dışındaki İkâme malların fiyatları,• Gümrük vergileri.	<ul style="list-style-type: none">• Pazarlama,• Kalite,• Teknolojik gelişmeler,• İstihdam edilen kalifiye eleman sayısı,• Verimlilik,• Pazar payı,• İşletme içindeki veya dışındaki Ar – Ge faaliyetleri,• Fizikî ve idarî altyapı,• Fırsatlar ve şans faktörü.

(Kaynak: Şahan, Ö. 2003. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücünün Kıyaslanması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. s. 53).

1.2.3. Rekabet Gücü Yaklaşımları

Ekonominin bir bilim olarak kabul edilmesinden günümüze kadar, rekabet ekonomistlerin sürekli olarak kafasını meşgul eden ve üzerinde çalışmalar yapılan bir konu olmuştur. Dış ticaret teorilerinin öncüsü "merkantalistler"den günümüze kadar uluslararası ticaret için sürekli olarak yeni teoriler üretilmiş, ya da mevcut teorilere katkılar yapılmıştır. Ancak, bunlardan sayılı olanı kabul görmüş ve benimsenmiştir.

Uluslararası ticareti açıklamaya çalışan teoriler, gerçekte uluslararası alanda ülkelerin yerinin nasıl tayin edileceğini açıklamaya çalışmışlardır. Diğer bir deyişle, uluslararası ticarete rekabetçi üstünlüğün belirleyicilerini tayin etmeye ve bu konuya ışık tutmaya çalışmışlardır .

Merkantalizmden günümüze kadar uzanan bu teorilere kısaca değinerek, uluslararası rekabetin belirleyicilerinin farklı görüş ve ekollerin neler olduğuna bakılacak olursa "klâsik" ve "modern" yaklaşımlar şeklinde bir ayırım yapmak gerekecektir.

1.2.3.1. Klâsik Yaklaşımlar

Uluslararası ticaret teorisi Merkantalistler'den beri yaklaşık iki asırlık bir geçmişe sahiptir. Klâsik ekolün temelleri ise, Adam Smith tarafından atılmıştır. Smith'in 1776'da yayınlanan "Ulusların Zenginliği" (The Wealth of Nations) adlı ünlü eseri hem genel ekonomi biliminin, hem de modern uluslararası ticaret teorisinin temel taşı durumundadır (Seyidoğlu, 1998: 14). Klâsik teorideki yaklaşımlara geçmeden önce, dış ticaret modellerinin standart varsayımlarını belirtmek gerekir. Bu varsayımlar göz önüne alınarak konunun özü daha iyi anlaşılmaktadır. Buna göre;

- Dünya üzerinde iki ülke vardır,
- Bu iki ülke de iki mal üretmekte ve her iki ülke de iki malı üretebilecek yetenektir,
- Her iki malda kendi içinde standart ve homojendir,
- Uluslararası ticarete trampa geçerlidir para yoktur,
- Tüm piyasalarda tam rekabet koşulları geçerlidir,
- Fiyatlar parasal değil, diğer mal cinsinden yani reel olarak belirlenmektedir,
- Üretim faktörleri ülke içinde hareketli ülkeler arasında hareketsiz kabul edilmektedir,
- Nakliye giderleri yok kabul edilmiştir,
- Maliyeti oluşturan tek üretim faktörü emektir,
- İç ve dış ticarete devlet müdahalesi olmadığından kota, gümrük vb. gibi ticaret kısıtlayıcı unsurlar yoktur,
- Diğer tüm şartlar sabit kabul edilmiştir.

Mutlak Üstünlükler Teorisi

Dünyada bazı ülkeler hemen hemen bütün malların üretiminde diğer ülkelere göre, daha avantajlıdır. Bir ülkenin bir malı üretiminde diğer ülkeye göre, daha etkin olmasına, ya da daha üstün üretim becerisine sahip olmasına "mutlak üstünlük" denir (Parasız, 2000: 452). Adam Smith, serbest ticaret ve uluslararası uzmanlaşmanın yararlarını "Mutlak Üstünlük Teorisi" (Theory of Absolute Advantages) ile açıklar. Buna göre, bir ülke hangi malları daha düşük maliyetle üretebiliyorsa o ülke söz konusu mallarda uzmanlaşmalı ve bunları ihraç ederek pahalıya üretebildiklerini yurt dışından ithal edebilmelidir (Seyidoğlu, 1998: 16). Smith'e göre; uluslararası ticarete mutlak üstünlüğe göre, oluşturulan iş bölümü sonucunda zenginlik artar. İş bölümünün artması için mübadele olanaklarının da artması gerekmektedir. Uluslararası ticaretin gelişmesi uluslararası alanda bir iş bölümü yaratacağı ve her ulus daha ucuza üretebileceği mal ve hizmetleri üreterek aralarında mübadele edebileceği düşüncesi ulusların zenginliğini de o oranda artıracaktır. Her ülkenin doğal koşulları bazı malların daha ucuza üretilmesi için uygundur (Hatiboğlu, 1993: 12).

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Günümüzden yaklaşık bir buçuk asır önce uluslararası alandaki ticareti neyin belirlediği sorusuna ilk mantıklı cevabı, 1817 yılında yayınlanan "Politik Ekonominin Kuralları ve Vergileme" (On the Principles of Political Economy and Taxation) isimli kitabında klâsik İngiliz ekonomist David Ricardo (1722-1823) vermiştir. Karşılaştırmalı üstünlükler veya maliyetler teorisi, ekonomi biliminin en eski ve hâlâ yerine yenisi ileri sürülememiş teorisi olup, geçerliliğini belli şartlar altında günümüzde de korumaktadır. Aslında, konunun Ricardo'dan önce ilk defa 1815 yılında Robert Torrens tarafından yayınlanan "Buğday Dış Ticareti Üzerine Denemeler" (Essays on the External Corn Trade) isimli kitabında ele alındığı ileri sürülüyorsa da, hiç şüphesiz teorinin bugünkü şekli ile ortaya çıkışını David Ricardo'ya borçluyuz (Karluk, 1998: 12).

Adam Smith'in "Mutlak Üstünlükler Teorisi" maliyet bakımından mutlak bir üstünlük esasına dayanır. Ancak, gerçekte bir ülke her malın üretiminde mutlak olarak üstün olabilir, ya da başka bir deyişle bir ülke, her malın üretiminde diğer ülkelere göre, daha aşağı (yani daha pahalıya üretiyor) durumda olabilir. Bu durumlarda her iki ülke için dış ticaret nasıl olacak sorusuna verilen yanıt çok da açıklayıcı değildir. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi bu soruyu yanıtlayan en iyi açıklamadır.

Ricardo'ya göre, uluslararası ticareti mutlak üstünlüklere dayandırmaya gerek yoktur. Uluslararası ticaret için üzerinde durulması gereken, ülkelerin bazı malları ucuza üretmeleri yani bu mallarda mutlak üstünlüğe sahip olmaları değildir. Tersine, önemli olan üstünlüklerin derecesidir. Bir ülke, diğeriyle karşılaştırıldığında, hangi malların üretiminde daha yüksek bir üstünlüğe sahipse o mallarda uzmanlaşmalıdır. Başka bir deyişle, Ricardo'ya göre; uluslararası ticaretin temelini mutlak değil karşılaştırmalı üstünlükler oluşturur (Seyidoğlu, 1998: 17).

Yukarıda da değinildiği gibi bir ülke her malı üretiminde mutlak olarak üstünlüğe sahipse dış ticaret nasıl yapılmalıdır? sorusunun yanıtı mutlak üstünlükler teorisine göre, her malda üstünlüğü olan ülkenin bu malları üretmesi şeklinde olacaktır. Oysa, karşılaştırmalı üstünlükler teorisi bakımından bu tamamıyla yanlıştır. Teoriye göre, bu durumda bile dış ticaret yapılabilir.

Teoriye göre, eğer ülke bazı mallarda öteki ülkelere göre, çok daha üstünse (maliyetleri düşük), neden daha az üstün olduğu alanlarda üretim yaparak kaynaklarını israf etmiş olsun. Bunun için en iyi politika, ilgili ülkenin karşılaştırmalı olarak en etkin olduğu alanlarda uzmanlaşması ve bunları ihraç ederek görece olarak pahalıya üretebildiklerini diğer ülkelere ithal etmesidir. Böyle hareket etmekle kıt kaynaklar en ekonomik biçimde kullanılır (Seyidoğlu, 1998: 18).

Karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre, uluslararası uzmanlaşma sayesinde hem dış ticaret sürdürülebilir hem de kıt kaynaklar daha etkin kullanılabilir. Aslında, teorinin çıkış noktası tekrardan Smith'in iş bölümü ve uzmanlaşma üzerine ortaya attığı düşüncelere gitmektedir.

Aslında bir ülke için her malda mutlak olarak üstünlüğe sahip olabilmesi gerçek dışı bir ihtimal değildir. Günümüzde bile bu olasılık geçerlidir ve örnekleri vardır. Basit olarak düşünüldüğünde, gelişmiş ve gelişmekte olan iki ülke arasında gelişmiş ülke lehine bir çok malda mutlak üstünlük sözkonusudur. Karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre, bu durumlarda bile hâla kârlı bir dış ticaret yapılabilir.

Faktör Donatımı Teorisi

Yukarıda da belirtildiği üzere, klâsik karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre, aralarındaki üretim maliyetleri farklı olduğu sürece, ülkeler kârlı dış ticaret yapabilirler. Ancak, bu analizlerde eksik bırakılan çok önemli bir nokta vardır. O da uluslararası ticaretin nasıl yapıldığını, ya da başka bir deyişle, ülkeler arasında üretim maliyetlerinin neden farklı olduğu konusunun açıklanmamasıdır. Ricardo bunu emek verimliliğinin uluslararası farklılığına bağlamış ama emeğin veriminde farklılık doğuran etkenlerle ilgilenmemiştir. Oysa, bu soru tatmin edici bir biçimde yanıtlanmadıkça karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin yeterli bir çözüme kavuşturulduğu savunulamaz. Karşılaştırmalı üstünlüklerin bu eksikliğini gidermek üzere yaklaşık bir asır sonra ortaya atılan bir açıklama, "Faktör Donatımı Teorisi"dir (Factor Endowment Theory) (Seyidoğlu, 1998: 61).

İsveçli ekonomist ve tarihçi Eli F. Heckscher, 1919 yılında yayınlanan "Gelir Dağılımı Üzerinde Dış Ticaretin Etkisi" (The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income) isimli makalesinde ve daha sonra öğrencisi ekonomist ve politikacı Bertil Ohlin 1933 yılında yayınlanan "Bölgesel ve Uluslararası Ticaret" (Interregional and International Trade) isimli kitabında, klâsik teorinin yukarıda belirtilen sakıncalarını ortadan kaldırmışlardır. Yıllar sonra Amerikalı ekonomist Paul Samuelson teoriye yeni katkılar getirmiştir. Heckscher ve Ohlin, dış ticareti malların üretim fonksiyonlarının ülkeler arasında farklı olması ile açıklamışlardır. Teori aslında karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin modern bir açıklamasıdır (Karluk, 1998: 28).

Faktör donatımı teorisine göre; karşılıklı üstünlük ülkelerdeki bol bulunan üretim aracına dayanır. Yani, ülkeler bol bulunan üretim aracının fazla kullanıldığı malları daha ucuza ürettikleri için bu mallarda karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olur.

Daha bilimsel biçimde söylemek gerekirse, bu ekonomistler karşılaştırmalı üstünlüğü belirleyen çeşitli unsurlar arasında üretim araçlarının varlığı, ya da oransal bolluğu üzerinde durmuşlar ve bunu ön plâna çıkarmışlardır (Hatiboğlu, 1993: 41-42).

Ülkelerdeki üretim faktörü zenginliğine dayanarak ticaret başlarsa, ülkelerde üretim faktörü fiyatlarının da eşitlenmesi gerekir. Çünkü, bol olan üretim faktörünün üretimlerinde oransal olarak bol kullandığı maddelerin ihracatı, bu üretim faktörüne olan talebi artırır. Böylece ülkede bu üretim faktörü nispi olarak kıtlaşır ve sözkonusu üretim faktörünün fiyatı yükselir. Diğer taraftan, ülkede kıt olan üretim faktörlerinin üretimlerinde oransal olarak bol kullanıldığı malları ithalatı halinde de kıt olan üretim faktörlerinin bollaşması sonucunu doğurur. Böylece, bu üretim faktörünün fiyatı düşer. Sonuç olarak, ticareti bol olan üretim faktörünün fiyatını düşürerek üretim faktörlerinin fiyatları eşitlenir. Aynı varsayımlar altında dış ticaret ülkelerde oransal olarak mal fiyatlarını da eşitleyecektir (İyibozkurt, 1995: 35).

Teoriye göre; hangi ülkede bir üretim faktörünün diğerine oranı, yabancı ülkelerinkinden büyükse, o üretim faktöründen oransal olarak daha çok kullanılarak elde edilen malın maliyeti yine, karşılaştırmalı olarak düşük olacaktır. Fiziksel tanım yanında, fiyat tanımı da kullanarak konuyu açarsak; bir ülkede bir üretim faktörüne yapılan ödemelerin diğer üretim faktörüne yapılan ödemelere oranı, diğer ülkelerinkinden daha küçükse, o üretim faktörü adı geçen ülkede oransal olarak daha bol bulunmaktadır (İyibozkurt, 1995: 35).

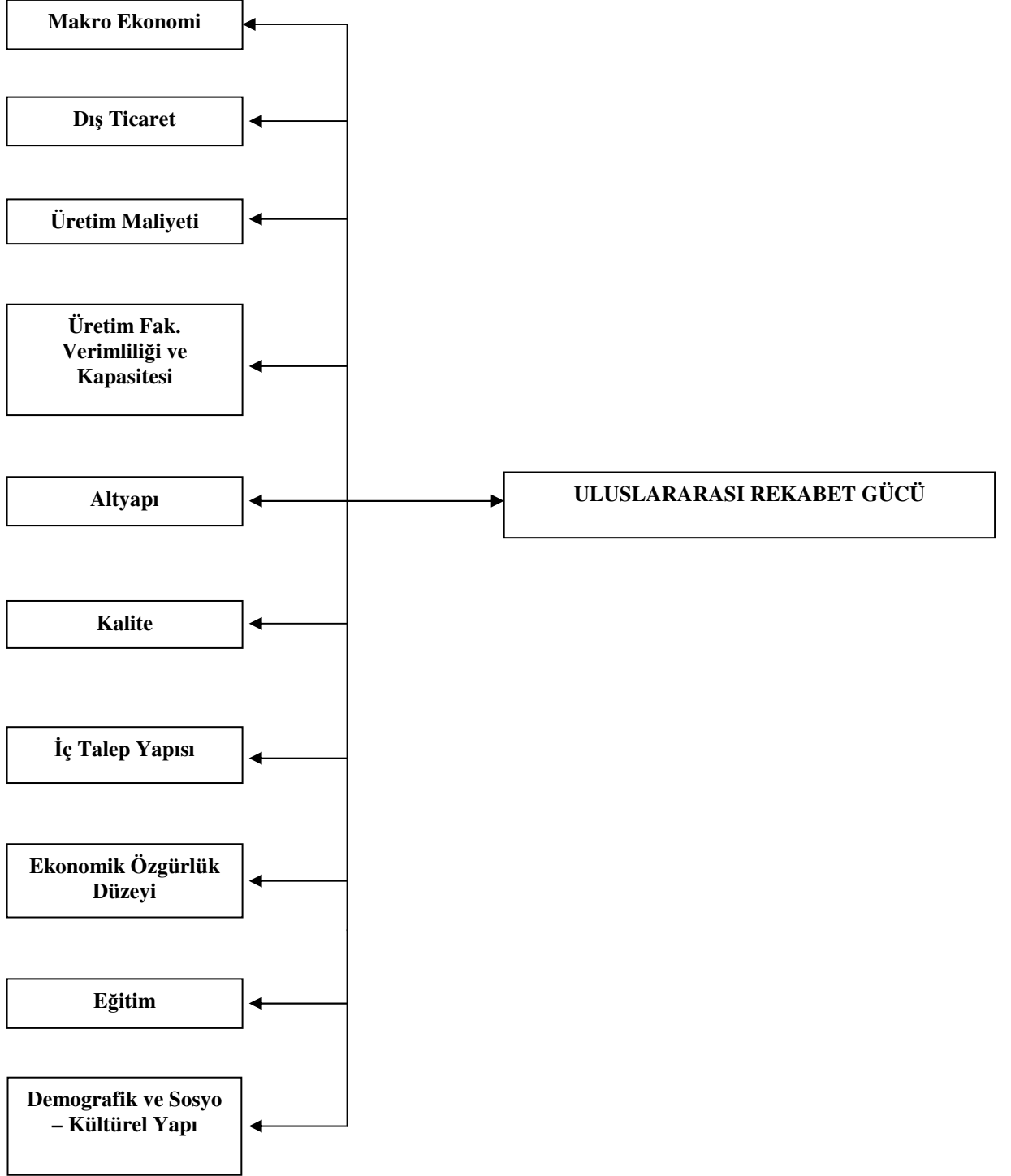
Rekabetçi üstünlük teorisini öne süren ve bu teoriyle ülkelerin rekabet gücü konusunda büyük tartışmaların oluşmasına yol açan Michael E. Porter rekabet gücünün oluşmasında verimlilik kavramından hareket edilmesi gerektiğini, ülkelerin rekabet gücünün ancak, verimlilik artışıyla sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Porter, ülkenin rekabet gücünün artması için verimlilik artışından elde edilen getirilerin ülke vatandaşlarının yaşam standartlarını arttırmak amacıyla kullanılmasının zorunluluğunu belirtmektedir (Porter, 1990: 6).

Porter, ülkelerin rekabet gücünü araştırdığı çalışmasında, yeni bir teorik yapı oluşturmuştur. Elmas modeli olarak adlandırılan çalışmada, bir ülkedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini arttırmalarının dört ana faktöre bağlı olduğunu

vurgulamaktadır. Bu faktörler; faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destek endüstriler ile işletme stratejileri olarak belirlenmiştir. Bu dört faktöre ilaveten elmasın dışında kalan şans ve devlet politikaları da, ülke rekabet gücüne etki eden faktörler olarak ifade edilmektedir (Porter, 1990: 73-85). Bu teori, ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Daha sonra farklı çalışmalarda, Porter'ın modelinde eksik kalan, ya da yeterince önemsiz olmayan teknolojik yapı ve bilimsel gelişmeler, uluslararası işletmeler, işgücü maliyetleri ve döviz kurlarının uluslararası rekabet gücüne etkileri ele alınıp incelenmiştir.

Uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine bir çok tartışma yapıldığı ve farklı görüşlerin mevcut olduğu yukarıda belirtilmişti. Ancak, bu tartışmalardan hareket edilerek, genel bir uluslararası rekabet gücü çerçevesi belirlenmeye çalışılmıştır. Şekil 1'de ulusal düzeyde uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörlerin rekabet gücü üzerindeki etkileri, 10 alt başlık şeklinde incelenmeye çalışılmaktadır.



(Kaynak: Şahan, Ö. 2003. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücünün Kıyaslanması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. s. 54).

Şekil 1. Ulusal Düzeyde Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

1.2.3.2. Modern Yaklaşımlar

Klâsik dış ticaret teorileri olarak literatüre geçen yukarıda kısaca değinilen teoriler, uluslararası ticaretin hangi durumlarda ve nasıl yapılabileceğinin yanı sıra, hangi ülkenin neye göre, hangi malı üreterek rekabetçi bir üstünlüğe sahip olabileceğini açıklamaya çalışmışlardır. Ancak, hem nüfus hem teknoloji hem de ticari ilişkiler açısından gelişen ve büyüyen dünya, gelişme ve büyümenin yanında küresel ilişkiler nedeni ile de giderek küçülmüştür ve küçülmektedir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, yaşananlar daha öncede belirtildiği üzere dünyayı ekonomik, politik ve sosyo-kültürel olarak değiştirmiştir. Klâsik dış ticaret teorileri bu gelişmeler sonrası oluşan yeni dünya düzeni içindeki uluslararası ticareti ve uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörleri açıklamak için yetersiz kalmışlardır. Bulduğumuz yüzyılın ikinci yarısında ve özellikle küresel eğilimlerin hız kazandığı ve teknolojik gelişmelerin yön verdiği 1970'ler ve sonrasında uluslararası rekabet gücü ile ilgili çalışmalar artmıştır. Çünkü, küresel ekonominin getirdiği zorunluluklardan birisi de uluslararası rekabet gücü olmuştur. Bu çalışmalar arasında öne çıkan ve önemli olanları, kısaca anlatılmaya çalışılmaktadır.

M. Porter'ın Rekabetçi Üstünlük Teorisi

Günümüzde ulusal verimliliğin kaynağını ileri teknoloji ile nitelikli işgücü oluşturmaktadır. Bol ve ucuz faktörlerin yarattığı karşılaştırmalı üstünlükler yerini teknolojik gelişme ve yeniliklere bırakmaktadır. Yeni üretimde sermaye, teknoloji ve bilgi temel üretim faktörleri olmaktadır (Erkan, 1995: 84). Bu düşünceden yola çıkan Porter ülkelerin uluslararası rekabetçi üstünlüklerini yeni bir teori içerisinde açıklamaya çalışmıştır.

Rekabet konusunda M.E. Porter, bu konudaki ününü 1990 yılında yayınlanan "Ulusların Rekabet Yeteneği" (The Competitive Advantage of Nations) ile elde etmiştir. Porter bu çalışmayı rekabet gücü yüksek on ülkenin verilerine dayanarak, geniş bir araştırma grubu ile dört yıllık bir çalışma sonucu ortaya çıkarmıştır.

Porter'ın amacı, ne bir teoriyi ispatlamaya ne de çürütmeye yöneliktir. Amaç; rekabet gücünü açıklama konusunda, geleneksel karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin

ötesinde bir açıklama sunabilmektir (Kum, 1999: 166). Bir ülkenin sahip olduğu karşılaştırmalı üstünlük zaman içinde hızla değişmektedir. Böylece üstünlükler kalıcı değil, esnek bir içerik kazanmaktadır (Erkan, 1995: 85). Teoride, yalnızca doğal kaynak, sermaye veya işgücü avantajları tek tek değil, rekabet avantajı yaratan tüm faktörler birlikte dikkate alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları hep birlikte rekabet gücünü yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu yeni yaklaşımda, ürün tasarımı ve teknolojisi de, faktör avantajı ve ölçek ekonomileri kadar önemli unsurlar olarak ön plâna çıkmaktadır (Erkan, 1993: 64).

Porter'ın çözümlenmeleri, uluslararası işletmeler ve bunun içinde rekabet ettikleri sektörler düzeyindedir. Ona göre, çokuluslu işletmeler, daha yüksek dereceli ve sürekli rekabetçi avantajlar peşinde koşmalı ve örneğin düşük ücretler gibi geçici kaynaklara güvenmemelidirler (Kibritçioğlu, 1999: 70).

Porter'a göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, işletmeler yaratır. Bu nedenle işletmelerin rekabet stratejileri önemlidir. Bir ülkenin uluslararası düzeyde rekabetçi olması, belli bir rekabet üstünlüğü yaratmasına, bu rekabet üstünlüğünün korunmasına ve geliştirilmesine bağlıdır. Bir ülkenin rekabet üstünlüğünün temelinde; ekonomisinin yapısal farklılıkları, değer yargılarında, kültüründe, kurumlarında ve tarihindeki farklılıklar gibi önemli etkenler bulunmaktadır (Erkan, 1995: 85).

Literatürde, ekonomistlerin sadece mutlak ve karşılaştırmalı üstünlükler arasında yaptıkları ayırmadan çok, artık işletmelerin rekabetçi yani, sahiplikten kaynaklanan avantajları ile ülkelerin karşılaştırmalı (yani konuma özgü) avantajları arasında bir ayırım yapıldığı görülmektedir. Porter'ın yeni paradigma geliştirme çabası, çokuluslu işletmelerin küresel endüstrilerdeki rekabetçi avantajlarının kökenlerinin olabildiğince geniş bir perspektiften bakılarak ortaya çıkartılmasına yöneliktir (Kibritçioğlu, 1998: 70).

Porter'a göre, bir ulusun uzun vadedeki hayat standardının ve kişi başına ulusal gelirinin esas belirleyicisi verimlilik (productivity)dir. Hiçbir ülke her üründe rekabetçi olamaz (dolayısıyla, her malda net ihracatçı). Bir ulusun beşerî ve diğer

kaynakları havuzu esasen sınırlıdır. İdeal olan, bu kaynakların mümkün olan en verimli kullanımlarda geliştirilmesidir (Özel, 1998: 47).

Porter'a göre, ulusal zenginleşme, rekabetçi avantajın geliştirilmesine yüksek oranda bağlıdır. Başlangıçta bir ulus, gelişmesini sürdürebilmek için faktör koşullarını kullanmaya çalışır. Bir sonraki aşama, tasarrufu teşvik ederken yabancı teknolojiyi ve sermaye araçlarına yapılan yatırımı cazip hale getirmeye başlar. Emek ve kaynak yoğun endüstrilerin yerini daha fazla teknoloji ve sermaye yoğun endüstriler alır (Kotler vd., 2000: 87).

Porter'a göre, düşey entegrasyon veya çokuluslu işletmelerin (ÇUŞ) küreselleşmesi denen olayın aslında sürdüğünü ve ÇUŞ'ların etkinlikleri ev sahibi ülkeyle koordinasyonu ve ev sahibi ülkeden dolaysız kontrolü gerektirdiği için, ÇUŞ'larla ilgili bütün kurumların gerçekte bir yerde düşey entegrasyona dayandığına inanmaktadır (Kibritçioğlu, 1998: 68).

Porter, uluslararası sektörlerle ilgili iki uç ayırım yapmaktadır: Çoklu-Yerli (multidomestic) ve Küresel Sektörler. Çoklu-Yerli Sektörler, Porter'ın tanımına göre, aynı anda pekçok ülkede bulunan ama her bir rekabetin diğer ülkelerinkinden bağımsız olduğu branşlardır. Buna örnek olarak, pekçok ülkedeki tüketici bankacılığı sektörü gösterilebilir. Eğer bir Çoklu-Yerli sektördeki ÇUŞ kendi know-how'unu ev sahibi ülkeden konuk olunan ülkeye beraberinde getiriyorsa, bu ilgili ülkenin rekabet avantajlarından yararlanabilmek için ona yeterlidir. Küresel sektörler ise, ÇUŞ'lerin bir ülkedeki rekabet durumunun diğer ülkeldekine önemli ölçüde bağlı olduğu sektörlerdir. Bu nedenle, uluslararası endüstri, Dünyadaki ilgili yerli endüstrilerin basit toplamı değil, içlerinde rakiplerin birbiriyle kelimenin tam anlamı ile dünya ölçeğinde rekabet ettikleri ve birbiri ile bağlantılı bir dizi yerli endüstriler bütünü olarak görülmelidir (Kibritçioğlu, 1998: 68-69).

Porter, geliştirdiği teorisinde ulusal rekabet avantajlarını yaratabilmek için şunların olmasını öngörür (Porter, 1990: 71);

- Endüstride rekabet avantajı için gerekli yetenek ve kaynakların varlığı,
- Fırsatlar ile kaynak ve yeteneklerin yöneldiği alanlara ilişkin yeterli bilgilerin varlığı,
- Sermayedar, yönetici ve çalışanların rekabet amacına yönlendirilmesi,

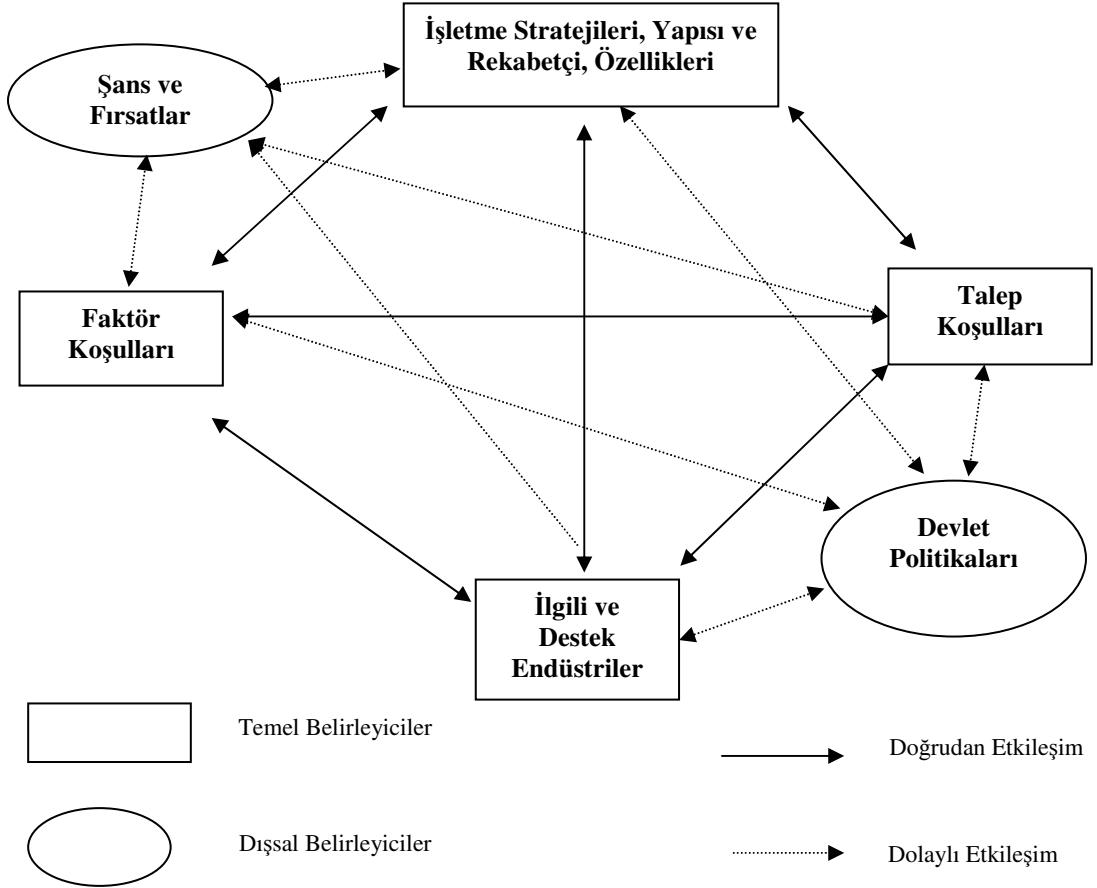
- İşletmeyi yatırım ve yeniliklere yönelten baskının varlığı.

Porter, ulusların rekabetçi üstünlüklerini sorguladığı ünlü araştırmasında, başarılı ülkelerin buna nasıl ulaştığının yani, bir ülkenin rekabet edebilme yeteneğine nasıl eriştiğinin değil, o ülkenin kendi vatandaşlarına yüksek bir yaşam standardını nasıl sağlayıp, nasıl giderek yükseltebildiğinin araştırılmasına gereksinim olduğuna işaret eder. Porter'a göre, böylesi bir standardı sağlayan ve bunu yükselterek sürdürebilen ülkeler rekabet edebilme yeteneğine sahip olmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler ve yeni sanayileşen ülkelerin bu süreçteki başarılarının arkasındaki faktör; Porter'a göre, ulusal verimlilik ve bunun zaman içinde artırılmasıdır. Verimlilik artışlarının en önemli belirleyicileri arasında, önceliği teknoloji faktöründe kabul eden Porter için, sürdürülebilir rekabetçi üstünlükleri koruyabilen işletmelerin şu davranış biçimleri belirleyicidir (Bal vd., 2001: 20-21);

- Rekabetçi üstünlük temelde geliştirme, yenilik yapma ve değişimden doğar. İşletmeler rekabet için yeni bir temel buldukları veya eski usulle rekabette daha iyi araçlar keşfettikleri için rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar,
- Rekabetçi üstünlük bütün değer sistemini kucaklar. Değer sistemi, bir ürünün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında devreye giren bütün bir faaliyetler düzenidir,
- Rekabetçi üstünlük sadece amansız ilerleme ve geliştirme sayesinde sürdürülebilir. Taklit edilemez olan pek az üstünlük vardır,
- Üstünlüğü sürdürmek için küresel bir strateji yaklaşımına ihtiyaç vardır. Yoksa, uzun vadede rekabetçi üstünlük sürdürülemez.

Porter (1990) bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı, diğerlerinde başarısız olmasının nedenlerini geliştirdiği "elmas" (diamond) modeli ile açıklamaya çalışmaktadır. Porter'a göre, başarı dış entegrasyonu başaramamış endüstrilerde değil, işletme kümelerinde (cluster) elde edilmektedir. İşletme kümeleri işletme ve çeşitli kamu ve özel sektör enstitülerinin tedarikçi ve diğer bağlantılarıyla birlikte faaliyet gösterdikleri endüstriyel bölgelerdir. Bu kümelerin geliştirilmesi, rekabetçi üstünlüklerin elde edilme hızını arttıracaktır. Porter modelinde, rekabet gücünü belirleyen faktörler sürekli olarak birbirini etkilemektedir. Bu sistem, birbirini

karşılıklı olarak etkileyen unsurlardan oluşan karmaşık bir yapıya sahiptir. Porter'a göre, geniş ve yaygın avantajların ortaya çıkması, sistem içerisinde karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlıdır. Rekabetçi üstünlükler genellikle, yenilik ve değişimlerin hızına bağlı olarak meydana gelmektedir (Kum, 1999: 170). Porter oluşturduğu model içindeki faktörlerin birbiri ile etkileşimine "Karşılıklı Etkileşim Sistemi" adını vermiştir. Modelin anlatımı ise, Şekil 2'de verilmektedir.



(Kaynak: Porter, M.,1990. Competitiveness Advantage Of Nations. The Free Press: New York, ph.127)

Şekil 2. Porter'ın Elmas Modeli

Porter Yaklaşımında Rekabetçi Üstünlüğün Belirleyenleri

Porter, genel olarak rekabet gücünün statik değil, dinamik bir olgu olduğunu ve bu olgunun da bir ülkenin işletmeleri tarafından yaratıldığını belirtmektedir. Ayrıca,

rekabet gücünün yaratılmasında özellikle dört faktörün olduğunu vurgulamaktadır (Kum, 1999: 166). Bunlar;

- Faktör Koşulları,
- Talep Koşulları,
- İlgili ve Destek Endüstriler,
- İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabettir.

Bu belirleyenlerin dışında iki değişken daha bulunmaktadır. Bunlar; Devlet politikaları ile fırsatlar ve şanstır.

Faktör Koşulları

Ülkenin üretim faktörleri açısından durumunu yansıtmakta olup, rekabetçi işletmenin ihtiyaç duyacağı nitelikli işgücü, sermaye, doğal kaynaklar ve altyapı donatımını kapsamaktadır (Porter, 1990: 74-75).

Beşerî Kaynaklar; işgücü sayısı, niteliği, personel maliyeti, hatta iş ve çalışma ahlakı gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Fizikî Kaynaklar; arazi, su, iklim, hammadde, elektrik vb. donanım ve kalitesi yer almaktadır.

Bilgi Kaynakları; arasında mallara ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi ile piyasalarla ilgili pratik bilgiler bulunmaktadır.

Sermaye Kaynakları; olası yatırım miktarı ve yatırımların maliyeti ile sermaye piyasası işleyişini kapsamaktadır.

Altyapı; çeşit ve kalite olarak ulaşım, haberleşme ve taşıma sistemleri, ödeme fon transferlerine ilişkin sistemler yanında konut, sağlık ve kültürel kurumlardan oluşmaktadır.

Fizikî faktörler bir ülkenin rekabetçi gücünü tayin eden temel faktörler olurken, beşerî faktörler bunların lokomotifi başka bir deyişle, rekabetçi gücün kazanılmasında fizikî faktörleri birleştiren ve düzenleyen sürükleyici faktörlerdir (Bekçioğlu, 2000: 8).

Porter'a göre, işgücü ve doğal kaynaklar teknoloji ağırlıklı endüstriler için birincil önemli faktör olmaktan uzaktır. Porter, ülkelerin ihracat pazarlarındaki rekabet güçlerini belirleyen temel unsurlardan birinin, onların faktör yaratabilme yetenekleri ve kapasiteleri olduğunu belirtmektedir (Kum, 1999; 166). Örneğin,

Danimarka'nın diyabet üzerine uzmanlaşmış iki büyük hastanesi olduğu için, uluslararası piyasada çok güçlü bir ensülin ihracatçısıdır (Porter, 1990: 173).

Uluslararası düzeyde rekabet avantajı elde etmek için bu faktörlerin miktarından çok, verimliliği arttırıcı bir unsur olarak devreye girmeleri önemlidir. Bu açıdan insan kaynağı, bilgi ve sermayenin uluslararası düzeyde akışkanlığının artması, rekabet avantajları yaratmaktadır (Erkan, 1995: 88). Porter'a göre, bazen dezavantaj gibi görünün faktörler avantaja döndürülme konusunda motive edici olabilir. Örneğin, Japonya'da doğal kaynakların kıt oluşu Japon işletmelerini sürekli teknolojik yenilik yapmaya zorlamıştır. Bir diğer örnek İsviçre ile ilgilidir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, İsviçreli üreticiler işgücü kıtlığı ile karşı karşıya kalmışlar ve bu faktör dezavantajını işgücü verimliliğini arttırarak avantaj haline getirmişlerdir (Kum, 1999: 168).

Talep Koşulları

Ülkelerin yoğunlaştıkları sektörlerde ürettikleri mamul, ya da hizmetlere ek olarak, ülke talebinin yapısı da ikinci faktör olarak ele alınmaktadır (Çivi, 2000: 30). Porter'a göre, bir ülkenin iç talebi, dış piyasalarda rekabet gücü kazanmasında önemli bir faktördür. Eğer, bir ülke kendi iç talebindeki zevk ve tercihlerini uluslararası alana yayabiliyorsa, o ülkenin işletmeleri uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. Porter bu konuda ABD'nin "ekspres" ve "kredi kartı kullanımını" diğer ülkelere yaydığını ve bu alanlarda bir rekabet üstünlüğü elde ettiğini belirtmektedir (Kum, 1999: 166).

Talebin dinamik etkileri, işletmelerdeki ilerleme veya yenilginin hızını ve niteliğini belirlemektedir. Bu açıdan üç önemli değişken sözkonusudur (Erkan, 1995: 89) :

- İç talebin yapısı (bileşimi): Gelişmiş iç pazara sahip ülkeler dış pazarlarda rekabetçi üstünlük elde etmede daha şanslıdır. Burada iç talebin yapısı ve bileşimi ile anlatılmak istenen işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını doğru algılayabilmesi, yorumlayabilmesi ve dikkate almasıdır.
- İç talebin genişliği ve büyüme kalıbı: Bu değişken, ulusal rekabet için kabul edilmekte ise de, uluslararası rekabetçi üstünlük elde etmede tartışmalıdır. İç talebin düşük olması işletmeleri daha çabuk ihracata yöneltecektir. Ancak, iç

talebin genişliği, ölçek ekonomileri, yaparak öğrenme, yatırım geleneği, teknolojik gelişme gibi alanlarda üstünlükler sağlamaktadır. Rekabet avantajı elde etmede iç talebin büyüme hızı, işletmelere teknolojik yeniliklere daha çabuk uyum sağlama ve yeni ürünlere daha hızlı yönelmeyi sağlayacaktır. Dolayısıyla iç talebin genişliği ve büyüme kalıbı işletmeleri daha kaliteli ve nitelikli mal üretmeye teşvik edecektir.

- İç talepteki tercih yapısının dış piyasalara yansımaya mekanizmaları: Ülke içindeki talebin tercihleri, tüketim kalıpları dış piyasalara yansiyarak oradaki üretimi etkilemektedir.

İlgili (Bağlı) ve Destek Endüstriler

Ülkelerin yoğunlaştığı sektörlerle bağlantısı bulunan diğer sektör ve endüstrilerle, bunlara her türlü desteği sağlayan tedarikçi işletmelerin gelişmişlik düzeyi ve rekabet gücü üçüncü faktör olarak incelenmektedir (Çivi, 2000: 30). Porter'a göre, uluslararası rekabet gücünün artırılabilmesi için, ülke içindeki ara mal üreticilerinin sayı olarak fazla olması ve yoğun bir rekabet içinde bulunmaları gerekmektedir. Böylece, ara mal üreten işletmeler, en etkin yöntemlerle en hızlı ve en ucuz şekilde girdi temin etmeye çalışacaklardır (Kum, 1999: 166). Alt yapısı iyi hazırlanmış bir destek endüstriler ağının, işletmelerin teknolojik yenilik ve maliyet gibi alanlarda rekabetçi üstünlüğü kazanmasına önemli katkılar yapacağı açıktır (Kum, 1999: 99). Gerek bağlantılı endüstriler gerekse tedarik sağlayan işletmelerin rekabet avantajı yaratmadaki katkıları, bilgi akışı ve teknoloji alışverişi yoluyla gerçekleşmektedir (Porter, 1990: 107).

İşletme Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Ülkelerdeki işletmelerin nasıl bir oluşum süreci içinde oldukları, örgütsel yapıları, yönetim şekli ve kapasiteleri ile içinde buldukları rekabet yapısı dördüncü belirleyici faktör olarak incelenmektedir (Çivi, 2000: 30). Porter'a göre, işletmelerin amaçları, izlemekte oldukları stratejiler ve organizasyon yapıları uluslararası piyasalardaki rekabet güçlerine kaynaklık etmektedir. Ayrıca, teknolojik yeniliklerin yaratılması ve uygulanması aşamasında, yönetim ve çalışanlar arasındaki uyum ve hedefe yönelmiş olmak çok önemli bir faktördür (Erkan, 1995: 91). Rekabetçi

üstünlük sağlamada işletmenin amaçlarının ve motivasyonlarının çalışanlara ve yöneticilere kazandırılması önemli bir etkidir.

Uluslararası rekabet avantajı yaratmada iç rekabetin özel bir yeri vardır. İç rekabet, getirdiği yenilik süreci ile maliyeti düşürür, yeni ürün ve üretim süreci yaratır. Fiyat rekabetinden çok ürün rekabeti, kalitede verimlilikte görüntü ve tasarım ile sunulan servis hizmetlerinde kendini gösterir. Porter, uluslararası düzeyde başarılı olan işletmelerin aynı şehirde yoğunlaştıklarını belirtmektedir. Çünkü, aynı yerde yoğunlaşan işletmeler arasında yenilik ve bilgi daha hızlı yayılmakta, dolayısıyla aynı endüstri dalında hızlı bir gelişme süreci yaşanmaktadır (Porter, 1990: 120).

Porter, rekabet gücünün belirleyicisi olarak ortaya koyduğu bu dört ana faktörün dışında, dışsal faktörler olarak iki ilave değişkene daha değinmiştir. Bunlar; devlet politikaları ile fırsatlar ve şanstır.

Devlet Politikaları

Hükümetler ise, bütün kademelerde, ulusal üstünlüğün ilerlemesine neden olabilirler. Antitröst politikaları dahili rekabeti etkiler. Düzenlemeler, yurtiçi talep şartlarını değiştirebilir. Hükümet alımları, bağlantılı ve yardımcı sanayileri teşvik edebilir. Bununla beraber, bütün belirleyiciler sistemi nasıl etkileyeceğini dikkate almadan uygulanan politikalar, ulusal avantajı artırabileceği gibi azaltabilir (Özel, 1998: 52).

Uluslararası rekabet avantajının yaratılmasında devletin izlediği politikalar bu dört faktör üzerinde etkili olabilmektedir. Diğer yandan, devlet sözkonusu dört temel faktörde meydana gelen değişimlerden de etkilenebilmektedir.

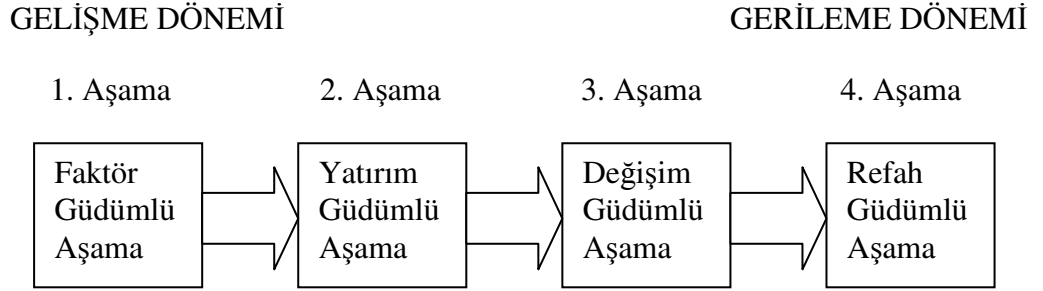
Fırsatlar ve Şans

Değişen koşullar yeni fırsatlar ve avantajlar yaratır. Şans olayları, işletmelerin ve çoğu zaman hükümetlerin kontrolü dışındaki gelişmelerdir. İşletmeler değişen koşulları iyi değerlendirebilirlerse fırsat yakalamış olurlar. Örneğin, yenilikler ve icatlar, temel teknolojilerdeki hamleler, savaşlar, girdi maliyetlerindeki ani değişimler, dünya finans piyasalarında ve döviz kurlarındaki değişimler, dış politik gelişmeler ve yabancı piyasaların taleplerindeki yeni dalgalanmalar. Bunlar, sanayi yapısını çözen ve yeniden biçimlendiren ve bir ülkenin işletmelerine bir başka

ülkenin işletmelerini alma fırsatını veren kopuşlara yol açarlar. Bunlar, bir çok sanayide rekabetçi üstünlükleri kaydırmada önemli bir rol oynamaktadır (Özel, 1998: 52).

Porter'a Göre Rekabetçi Üstünlüğün Gelişim Aşamaları

Her ülkenin rekabet gücüne ulaşmada geçtiği aşamalar vardır. Porter, yaptığı çalışmalarında, rekabetin zaman içinde değişen şeklini ve rekabet edebilirlik aşamasına ulaşma sürecini dört aşamada ele almaktadır. Bu aşamalar; faktör güdümlü, yatırım güdümlü, yenilik güdümlü ve refah güdümlüdür. Bu, Şekil 3'de gösterilmektedir (Porter, 1990: 545).



(Kaynak: Porter, M.,1990. Competitiveness Advantage Of Nations. The Free Press: New York, ph.546)

Şekil 3. Rekabetçi Üstünlüğün Gelişim Aşamaları

Aşamalardan ilk üçü, bir ülkenin rekabet edebilirlik avantajlarının birbirini ardınca gelişmesini ve sürekli olarak verimlilik artışı ile bağlantılı olmasını sağlayacaktır. Refah güdümlü aşama ise, başlangıçta ulaşılmak istenilen amaca ulaşıldıktan sonra, rekabet edilebilirlik avantajında gerilemenin başlangıcı olmaktadır. Bu nedenle, ilk üç aşama gelişme dönemi, dördüncü aşama ise, gerileme dönemi olarak nitelendirilmektedir (Uzgören, 1992: 100).

Faktör Güdümlü Aşama

Bu aşama daha çok doğal kaynaklara bağlı olarak gelişmektedir. Bu aşamada, rekabet gücü daha çok fiyat üzerinde olmakta ve bu nedenle ucuz işgücü, döviz kurları rekabet gücü için ön plâna çıkan unsurları oluşturmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin çoğu ve az gelişmiş ülkelerin pek çoğu bu aşamada takılıp kalmışlardır. Bu ülkelerde ihracat karışımı son derece dardır ve sadece düşük

katma değerli ürünlerden oluşmaktadır. Bu ülkelerin uluslararası ticari aracı kurumlara olan bağımlılığı fazladır. Bu ülkenin ihrac ürünlerinin kâr marjı düşüktür, fiyatlar uluslararası konjonktüre ve ticari hadlerine bağlıdır (Bekçioğlu, 2003: 22)

Gelişmiş ürün tasarımı taklitle ve ileri teknoloji ise, ancak, dış yatırımlarla ülkeye gelir. Ekonomi dünyadaki dış dalgalanmalardan (örneğin döviz kuru dalgalanmalarından) fazlasıyla etkilenir. Bu aşamada, sektörlerde verimlilik düşüktür. Az gelişmiş ülkeler bu aşamadadır (Erkan, 1993: 104). Bu aşamada üretilen ürünler ucuz emeğe dayalı, yarı nitelikli, nitelikli olmayan emekle üretilen ürünlerdir. Bu aşamayı geçebilmek için beşerî ve finansal sermaye önemli faktörlerdir (Uysal, 2000: 8).

Yatırım Güdümlü Aşama

İkinci aşama yatırımlara dayanan aşamadır. Bu aşamada, ülkeler verimliliklerini yükselterek ve daha gelişmiş ürünler üreterek rekabetçi güçlerini artırmağa başlarlar. Bu aşamada, ülkenin yatırım yapma isteği ve kapasitesi ön plâna çıkar (Bekçioğlu, 2003: 22) . Bu aşamanın en önemli unsuru, teknoloji transferidir. Çünkü, bu aşamadaki ülke yatırım yapma kapasitesini ve isteğini yabancı sermaye ve yabancı sermaye ile birlikte gelen teknolojik yenilikler sayesinde geliştirilebilmektedir. Bu aşamayı faktör güdümlü aşamadan ayıran en önemli nokta, yeni teknolojik gelişmeleri özümleme ve geliştirme yeteneğidir. Bu nedenle, ülkenin demografik yapısının ve devlet politikalarının önemi bu aşamada artmaktadır. Çünkü, eğitilebilir nüfusu fazla olan ülkelerin bu aşamada yeni tekniklere yönelik eğitim politikaları sayesinde teknolojik yenilikleri özümleme ve geliştirme yetenekleri geliştirilebilir. Devletin ayrıca, yatırım isteğinin geliştirilebilmesi için çeşitli teşvik, korumacılık ve etkin ölçek politikalarını geliştirmesi gerekir.

Yatırım güdümlü gelişme aşaması, İkinci Dünya Savaşı öncesinde uzun süreli iken, sonrasında hızlanan bir süreç kazandı. Girdi, teknoloji ve sermaye piyasalarının küreselleşmesi ve atak ulusal politikaların uygulanması bu aşamayı hızlandırdı. Örneğin, Japonya, Hong Kong, İspanya biraz da Brezilya bu aşamaya ulaşma göstergeleri vermektedir (Erkan, 1993: 107).

Yenilik Güdümlü Aşama

Rekabetçi stnlğn üçüncü aşaması yeniliğe dayalı aşamadır. Bu aşamada, ülkenin rekabetçi üstünlüğü yeni ürün üretmelerine ve dünya standartlarında mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır (Bekçioğlu, 2003: 22-23). lkeler artık teknoloji transferi yerine, teknolojik yenilikleri kendisi üretir ve geliştirir konumdadırlar. Bu aşama, Porter'ın "elmas" modelinin en etkin ve yoğun işlerlik kazandığı gelişme aşamasıdır.

Bu aşamaya yenilik güdümlü aşama denmesinin nedeni Şudur: İşletme yeni teknoloji ve yöntemleri dışardan alıp uygulamak ve geliştirmekle yetinmez, aynı zamanda yenilerini kendisi yaratır. rn ve üretim teknolojileri ile pazarlama ve rekabet gücü yaratıcı diğer alanlarda da yeniliğe yönelme baskısı artar. Bu arada gelişen talep koşulları, arzın genişlemesi uzmanlamıŒ faktör ve bağlı endüstrilerin ortaya cıkıŒı, işletmeleri yeniliğe yönlendirir ve yeniliğın geliştirilmesi için uygun bir ortam yaratır. Bu ortamın yarattığı yenilik geliştirme kapasitesi, yeni endüstrilerin ortaya cıkmasına fırsat tanır (Erkan, 1993: 108).

Bu aşamadaki ülkeler diğer aşamalarda bulunan ülkelerde olduğu gibi dıŒ Őoklara karŒı duyarlı değildirler. Bu aşamadaki ülkeler, dıŒsal Őoklara, konjonktürel dalgalanmalara, maliyet fiyatlarında, döviz kurlarında oluŒacak dalgalanmalara karŒı güçlü olmasının yanında, teknolojik üstünlük ülkelerin, bu durumlar için kullanabilecekleri özellikli silhlarıdır.

Refah Güdümlü Aşama

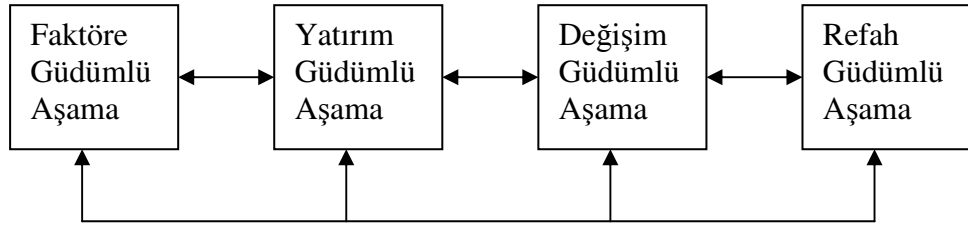
Ulusal avantajların dinamik sürecinin en son aşaması refaha dayalı veya güdümlü aşamasıdır. İlk üç aşamada geliŒmiŒ yöntem ve rekabetçi işletmelerin sürekli artması ile rekabet avantajları sürekli artmakta, dŒk verimli endüstriler zaman içinde elenmektedirler (Erkan, 1993: 110).

Refah artıŒı bir ülkede hizmetler sektörü için, uygun talep ortamının yaratılmasına yardımcı olur. Bu nedenle, refaha yönelim aşamasında hizmetler sektörü imalat sanayisine oranla çok hızlı bir gelişme göstereceğinden GSMH içindeki payı da artmaktadır (Uzėren, 1992: 117). Bu aşamada talep yetersizliğinden dolayı bir çok işletme iflas etmektedir. Ayrıca, bu aşamada, iŒçi

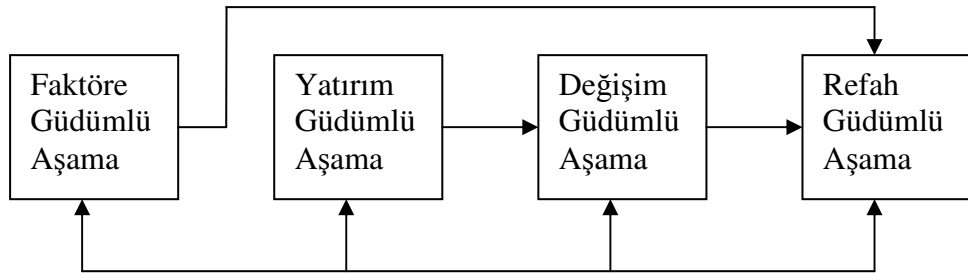
ücretleri gelişmiş sendikal faaliyetlerden dolayı yüksektir, ülkenin menkul kıymet piyasaları gelişmiştir, yüksek gelir düzeyi nedeniyle, ihtiyaçlar daha çok lüks tüketime yöneliktir.

Porter'ın rekabetçi üstünlüğün yaratılması ve rekabetin gelişimi olarak nitelendirdiği bu aşamalar, üç farklı strateji ile rekabet avantajını sağlayabilir. Porter'ın rekabet gücünün yaratılmasına yönelik aşamaları ve buradan hareketle geliştirdiği üç farklı strateji, Şekil 4 'de gösterilmiştir.

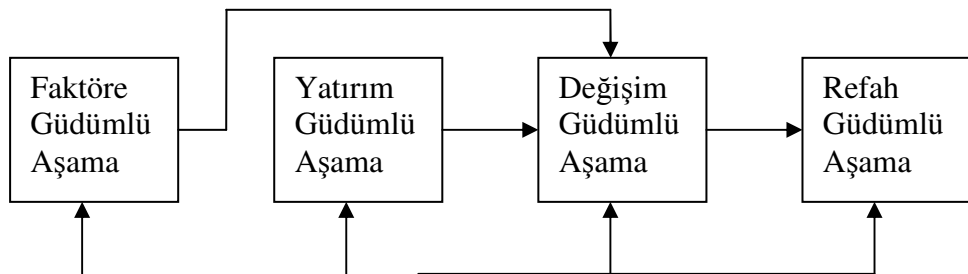
Birinci Strateji



İkinci Strateji



Üçüncü Strateji



(Kaynak: Uzgören, E., 1999. Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabetedebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1999/1.s. 169)

Şekil 4 . Porter'ın Rekabet Gücünün Gelişim Aşamaları

Birinci stratejinin uygulanması sanayi toplumu olma aşamasının geçilmesini gerektirmektedir. Yatırıma yönelim aşamasında, sadece belirli sanayilerde faktör yoğunluklarına dayanan rekabet gücü yaratılabildiği gibi bir sonraki aşamaya geçilebilmesi, yenilik yapma, ya da diğer adıyla devingen yaratıcılığı teşvik edici ortamın oluşturulabilmesine bağlı olacaktır (Uzgören, 1999: 171).

İkinci strateji, çok zengin doğal kaynaklara sahip ülkeler için geçerlidir. Ancak, bu durumda yatırım güdümlü ve yenilik güdümlü aşamalara geçilmediği ve uluslararası rekabet gücünün doğal kaynak zenginliğine dayandığı için bunun yerine geçebilecek farklı bir avantaj yaratılamayacaktır.

Üçüncü strateji, özellikle öncü ve destekleyici sektörler ile kültür ve eğitim altyapısını güçlendiren ülkeler için sözkonusu olabilir. Bu altyapı doğrudan bilgi derlemesi ile yatırımı yönlendirebilir.

Porter, sadece ülkelerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin ne olduğunu belirleme üzerine çalışmalar yapmamış aynı zamanda yaptığı çalışmalar sonucu elde ettiği bulgular doğrultusunda rekabetçi avantajın elde edilebilmesi için izlenmesi gereken stratejiler üzerinde de durmuştur. Yukarıda Porter'ın rekabet gücünün elde edilmesine yönelik aşamalarını ve bu aşamalar doğrultusunda rekabet gücü elde etmek için geliştirdiği farklı stratejilerin özeti verilmeye çalışıldı. Ancak, Porter bu stratejilerden farklı olarak rekabet gücü açısından önemi büyük olan pazar payı ve pazarda tutunma stratejileri de geliştirmiştir. Porter'ın bu çalışmaları daha çok işletmeler için geliştirilmiş stratejilerden oluşmaktadır.

P. R. Krugman'ın Yaklaşımı

Krugman, işletmeler gibi ülkelerin de rekabet edeceği inancına sahip değildir. Bu bakış açısı Krugman'ı küresel rekabet gücü kavramından uzaklaştırır. Ona göre, ülkelerin ekonomik kaderlerinin büyük çapta dünya piyasalarına bağlı olduğu doğru olmak zorunda olmadığı gibi, pratik ve ampirik açıdan da yanlıştır. Krugman, küresel rekabet gücüne ait yaklaşımını şekillendirirken temel hareket noktası, asıl olanın küresel rekabet gücü olmadığı, performansın anahtar ölçütünün verimlilik olduğudur. Ülkelerin küresel rekabet gücü ile değil, verimlilik bazında karşılaştırılması

gerektiğini savunur. Çünkü, Krugman'a göre, ülkeler değil, işletmeler rekabet eder (Dulupçu, 2001: 115).

Krugman'a göre, verimlilik işletmeler arasındaki rekabet için önemli, fakat ülkeler arasındaki uluslararası rekabet gücü için önemsiz bir olgudur. Yine, Krugman'a göre, devletler bu nedenle üretkenlik artışına önem vererek hata etmektedirler. Örneğin, bir zamanlar ABD'nin imalat sektöründeki üretkenliğini artırmak için devlet destekli araştırmalar üzerinde odaklanılması görüşülüyordu. Ancak, hizmet sektörüne uluslararası rekabete konu olmadığı için daha az önem veriliyordu. Gerçekte ise, hizmet sektöründeki üretkenlikte meydana gelecek her artış, imalat sektöründe meydana gelecek olandan 3,5 kat daha fazla olduğundan bu çok ciddi bir hata olacaktı (Krugman, 2001: 288-289).

Krugman, belirli ürünlerin ve dünyadaki lider üretici işletmelerin sadece belirli ülkelerde bulunmasının ülke ve işletme rekabet gücünün ortak bir perspektif görülmesine yol açabileceğini belirtse de, işletmelerin batabileceği ama ülkeler için böyle bir sorunun olamayacağı, dolayısıyla işletme ve ulus düzeyindeki rekabet gücü olgularının sadece kısmî bezerlikler içerdiğini belirtmektedir. Bir başka açıdan da, bir ülkenin üretiminin büyük bir bölümünün, kendi vatandaşlarının kullanımı için gerçekleştirilmesi, başta hayat standardı olmak üzere anahtar ekonomik göstergelerin ulusal faktörler tarafından belirleneceğini vurgular. Başka bir deyişle, asıl olan mutlak verimliliktir. İşletmeler arasındaki rekabette, birinin başarısı diğerinin başarısızlığına yol açarken, ülkeler dünya piyasalarında bir çok ürün kategorisinde rekabet ettikleri için bir ülkenin başarısı diğerinin kaybı anlamına gelmez. Bu nedenle, uluslararası ticaret sıfır toplamlı bir oyun (zero sum game) değildir. Dolayısıyla, eskiden kalma korumacılık politikaları işlevsizdir (Dulupçu, 2001: 115).

Krugman için, uluslararası rekabet gücü önem verilmesi gereken bir olgudur. Krugman, bir çalışmada ABD'nin rekabet gücü için şunları söylemektedir : İş hayatındaki ve hükümet içindeki hiç kimse şu olguda hem fikir değildir : "Amerika bugün global ekonominin bir parçasıdır. Bizler yaşam standartlarımızı korumak için dünya piyasasında sağlam bir yer edinme rekabetini öğrenmek zorundayız. Bunun için üretim kalitesi ve yüksek verimlilik temelli olmalıyız. Bizler,

ekonomimizi yüksek değer üreten sektörlerle taşımak zorundayız. Çünkü, gelecek nesil işler yüksek değer üreten sektörlerdedir. Bunun tek ve kaçınılmaz yolu ise, hükümet ve iş hayatının yeniden oluşturacağı işbirliği ile rekabet gücümüzün artırılabilirliğidir” (Krugman, 1994: 109).

Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (AKÜ)

Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler (AKÜ) (Revealed Comparative Advantage-RCA) yaklaşımı, rekabet gücünü belirlemede en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bazı ekonomistlere göre, bir ülkenin mal , ya da sektör bazındaki ihracat yapısı, o ülkenin karşılaştırmalı üstünlüklerini yansıtmaktadır. Aynı şekilde, ithalat yapısı da karşılaştırmalı dezavantajlarını yansıtmaktadır. Bu yaklaşıma göre, eğer bir malın ticaret dengesi (ihracat -ithalat) pozitif ise, ülke o malda karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir. Ters durumda yani ticaret dengesinin eksi olduğu durumda ise, ülkenin o malın ihracatında rekabet gücünden yoksun olduğu kabul edilmektedir (Kum, 1999: 36). Bu yaklaşımı ilk olarak H.H. Liesner ortaya atmıştır. Daha sonraları B.Balassa bu yaklaşıma çeşitli katkılarda bulunarak geliştirmiştir.

Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisinde, iki ülkenin dış ticarete uzmanlaşması için, bir ülkenin ürettiği malların fiyatlarının, mutlak olarak diğer ülkenin ürettiği malların fiyatlarından daha ucuz olması gerekmez. İki ülkenin ürettiği mallar arasında görelî fiyat farkı da uzmanlaşmayı sağlar. Heckscher-Ohlin'in faktör donatımı modelinde ise, ülkeler daha ucuz olan faktörü daha yoğun kullanarak uzmanlaşmayı sağlamaktadır. Ancak, genel anlamda bakıldığında, her iki teoride de karşılaştırmalı üstünlüğü doğrudan ortaya koyan bir katsayı yoktur (Demir, 2001: 51). AKÜ katsayıları, bu eksiklikten yola çıkılarak geliştirilmiştir. Kısacası, AKÜ katsayıları ile Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisi ve Heckscher-Ohlin'in faktör donatımı modeli matematiksel analiz yoluyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler katsayısı, bir ülkenin karşılaştırmalı üstünlüğü olan malları belirlemek için kullanılan ölçütlerdendir. Çünkü,

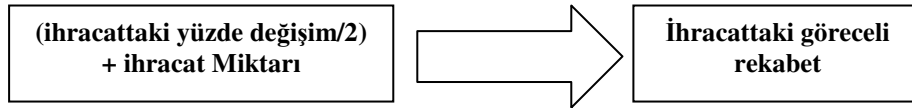
karşılaştırmalı üstünlüğü doğrudan ortaya koyan bir katsayı yoktur. Bunu en iyi ortaya koyan (ikinci değerdeki) katsayılar olarak AKÜ katsayıları türetilmiştir. Bunlar içinde en çok kabul gören katsayılar aşağıda verilmiştir. Bu katsayılar, dış ticaret verileri kullanılarak elde edilir (Demir, 2001: 51).

AKÜ ve RXA_i katsayıları ihracat verileri kullanılarak hesaplandığı için daha sağlıklı kabul edilmektedir. Geleneksel olarak, az sayıda ürün ihraç eden bir ülkede, bu katsayıların yüksek çıkması her zaman o ülkenin rekabet gücü olduğu anlamını taşımayabilir. İhracat teşviklerinin olması durumunda bu katsayılar gerçekte olması gerekenden yüksek çıkar. Yine de, AKÜ katsayısı daha gerçekçi sonuçlar vermektedir. Çünkü, genellikle ithal ürünler üzerine gümrük vergileri konulduğundan, serbest ticaretin olmadığı üçüncü dünya ülkelerinin rekabet konumunu daha gerçekçi açıklar.

AKÜ-2 katsayısı ithalatı da dikkate aldığından gümrük vergilerinin olduğu andaki rekabet gücünü gösterir.

H. Liesner'in AKÜ Yaklaşımı

AKÜ yaklaşımı ilk olarak Liesner tarafından ortaya atılmıştır. Liesner yaptığı çalışmada, İngiltere'nin Avrupa Ortak Pazarı karşısında rekabet üstünlüğüne sahip olduğu sektörleri belirlemek istemiştir. Liesner, İngiltere'nin Batı Avrupa'ya ihraç ettiği 60 çeşit ürünün rekabet gücünü 1956-1960 yılları için araştırmıştır. Liesner AKÜ'yü açıklarken, bir ürünün ihracatındaki artışın o ürünün rekabet gücünün artışı sonucu meydana geldiğini belirtmektedir (Kum, 1998: 37). Liesner'in AKÜ için geliştirdiği formül ise, şu şekildedir;



Liesner'in AKÜ için geliştirdiği formül her bir mal için ayrı ayrı hesaplanabilmektedir. Bu sayede, ülkenin hangi mallarda rekabet gücüne sahip olduğu, hangi mallarda kıyaslanan ülke, ya da ülkelere görece olarak daha zayıf olduğu tespit edilebilmektedir.

B. Balassa'nın AKÜ Yaklaşımı

Balassa'da AKÜ yaklaşımına metod açısından katkıda bulunan bir diğer ekonomisttir. Bugün rekabet gücünü analiz etmek isteyen bir çok ekonomistin Balassa'nın yaklaşımını kullandığını görülmektedir. Balassa, AKÜ yaklaşımını kullanarak, bir ülkenin rekabet gücüne sahip olduğu sektörlerin belirlenmesinin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, AKÜ yaklaşımı, ülkelerin belirli ürünlerdeki görelî ihracat başarısını ortaya koymaktadır (Kum, 1998: 39).

Balassa'ya göre, ithalata uygulanan gümrük vergisi ve diğer kısıtlayıcı önlemlerin boyutları ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği için ihracat - ithalat oranları ölçütü bu farklılıklardan etkilenir. Öte yandan, tüm ülkelerin ihracatları belirli bir ürün için aynı oranda gümrük vergisi ile karşılaşırorsa görelî ihracat performansı ölçütünde bir sapma ortaya çıkmaz. Bu nedenle Balassa, karşılaştırmalı üstünlüklerin hesaplanmasında görelî ihracat performansı ölçütünü temel almıştır (Küçükahmetoğlu, 1996: 25).

Balassa ölçütü aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Çeştepe, 1999: 4).

$$EP_{ij} = [(X_{ij}/X_{it}) / (X_{wj}/X_{wt})]$$

Formülde:

i: ülke,

j: mal,

EP_{ij}: i ülkesinin j malındaki ihracat performansı (rekabet gücü)

X_{ij}: i ülkesinin j malı ihracatı

X_{it}: i ülkesinin toplam ihracatı

X_{wj}: Dünyanın j malı ihracatı

X_{wt}: Dünyanın toplam ihracatını ifade etmektedir.

Bu yaklaşıma göre, AKÜ hesaplanırken belirli bir endüstrideki ihracatın ülkenin toplam ihracatı içindeki payı hesaplanıp, aynı endüstrideki Dünya ihracatı içindeki payına oranlanmaktadır. Yukarıda belirtilen her iki yaklaşıma göre, belli bir endüstri için hesaplanan AKÜ değerinin 1'den büyük olması, sözkonusu endüstri

dalında AKÜ olduğunu, hesaplanan endeks değerinin birden küçük olması ise, ilgili endüstri dalında dezavantaj olduğunu göstermektedir (Küçükahmetoğlu, 1996: 25).

AB sanayilerinin gözden geçirilmesinde (Panorama of EC Industries 1995-96) eğer bir sektörün AKÜ/RCA katsayısı 1,25 – 1,50 aralığında ise, orta düzeyde AKÜ/RCA katsayısı 1,51 ise, yüksek düzeyde rekabet gücü olduğu kabul edilmektedir. Bu katsayıların zaman içerisindeki seyri de rekabet gücünün değerlendirilmesi açısından önemlidir (Demir, 2004: 232).

1.2.3.3. Diğer Modern Yaklaşımlar

Porter'in geliştirdiği "elmas modeli"nden sonra, R. Reich, J. H. Dunning, Cho gibi bir çok ekonomist modele eleştirilerinde, Porter'in modelindeki birçok konuda hem fikir olmalarının yanında modelde eksiklikler olduğunu da dikkat çekmişlerdir. Porter'in dışında geliştirilen rekabet gücü modellerinin çoğu, Porter'in geliştirdiği modelin eksiklikleri üzerine oturtularak geliştirilen modellerden oluşmaktadır. Porter'in rekabet gücü konusundaki rolü tam anlamı ile A. Smith'in iktisadî düşüncesinin gelişiminde, ya da D. Ricardo'nun dış ticaret teorilerinin gelişiminde oynadığı rol ile eş değerdir. Bu anlamda, uluslararası rekabet gücü ile ilgili diğer teorik yaklaşımlara da kısaca değinmek gerekir. Bu açıdan bakıldığında, değinilmesi gerekli olan üç temel teori vardır. Bunlar; J. H. Dunning'in "Çifte Elmas Modeli", R. Reich'in "Bilgi Temelli Yaklaşımı" ve Cho'nun "Dokuz Faktör Modeli" dir.

J. H. Dunning'in Çifte Elmas Modeli

Porter'in geliştirmiş olduğu elmas modeli sadece ülke içindeki dengeleri incelemesi, uluslararası bağlantıların öneminin göz ardı etmesi açısından eleştirilmektedir. J. H. Dunning, Porter modelinin ülke ekonomisi ve çok uluslu işletmeler arasındaki ilişkiyi göz ardı ettiğini belirtmektedir (Çivi, 2000: 31-32).

Dunning dünya ekonomik düzeninde önemi gittikçe artan ÇUŞ'ların doğrudan, ya da dolaylı olarak ülke rekabet gücünü etkilediğini vurgulayıp ve modeli yeniden ele alıp, geliştirme ve yenileme yolunu seçmiştir. Yeni modelde, doğrudan yabancı

sermaye yatırımlarının ve ÇUŞ'ların ülkede yürüttükleri faaliyetlerin ülke rekabet gücüne olan katkısı da ön plâna çıkarılmaktadır (Çivi, 2000: 32).

Dunning öncelikle, Porter'ın küresel rekabet gücünü açıklamada kullandığı dörtlüsünün yanı sıra bu dört faktörün koordinasyonunun ve karşılıklı etkileşiminin, yenilik sisteminin ve işletme ile devlet yönetiminin kilit roller oynadığını belirtir. Dunning çizdiği kompozisyonun ötesinde, bu dörtlünün her birinin ortaya çıkışını etkilediğini belirtmektedir (Dulupçu, 2001: 111).

Dunning, Porter'ın üzerinde ısrarla durduğu endüstriyel kümelerin (cluster) uluslararası karşılaştırmalar için yerinde ve uygun araçlar olduğu halde, Kanada gibi ticarete daha fazla önem veren bir ülkenin rekabetçi yapısını açıklamaya yetmeyeceğini belirtmektedir. Bu nedenle, Porter'ın modeli üzerinde çalışarak çeşitli değişikliklerle, ikili elmas adını verdiği yeni modelini geliştirmiştir. Dunning, Kanada'nın rekabet gücü ölçüm çalışmalarında, ABD ile her alanda gerçekleştirdiği entegrasyonun ve varolan ikili ilişkilerin de dikkate alındığı Kuzey Amerika elmasının kullanılmasının daha doğru olacağını ifade etmektedir (Çivi, 2000: 32-33).

R. Reich'in Bilgi Temelli Yaklaşımı

Porter'ın yaklaşımının yetersizliklerinden hareketle Robert Reich tarafından geliştirilen model, Porter'ın örgütsel üstünlüklerine kaynaklık eden ulusal niteliklerin, küresel rekabet gücünü belirlemede ön plâna çıkarmasını eleştirmiştir. Nitekim, bu yaklaşımın savunduğu gibi küreselleşme, işletmelerin ulus temelli doğasını değiştirerek küresel boyuta taşımıştır. Reich'in modeline göre, iktisadî kalkınma günümüzde yeni bir üretim faktörüne dayanmaktadır. Bu yeni faktör "bilgi"dir (Dulupçu, 2001: 106-107).

Dünya ekonomisinde İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde gündeme gelen uluslararası Keynesçilik, altın çağ, 1970'li yılların ortasından itibaren krize girmiş, bunun neticesinde, merkez ülkelerdeki kriz yeni bir teknolojik devrimle sonuçlanmıştır. Esnek üretim teknolojilerinin üretim sürecine girmesi ile birlikte fordist üretim, giderek önemini kaybetmeye başlamıştır. Teknik ilerlemenin yarattığı verimlilik artışı ve bunun sonucunda elde edilen rekabet düzeyi "teknolojik tabanlı

rekabet” olarak tanımlanmaktadır. Bu yeni süreçte, rekabet gücünü belirleyen temel faktör, ülkenin yeni teknoloji yaratabilme, “innovation-yenilik” kapasitesi olduğundan, geçmiş yıllarda yurt içi fiyat yapısını değiştirerek elde edilen rekabet gücü, geçerliliğini büyük ölçüde yitirmeye başlamıştır (Eşiyok, 2002: 42).

Reich’e göre, gelecekte ulusal işletmeler ve hatta ulusal mallar olmayacaktır. Geleceğin ekonomileri yüksek hacim ekonomileri değil, yüksek değer ekonomileri olacaktır. Bu ekonomilerde pek az mamulün belirgin maliyeti olacaktır. Bugün bile bu yolda epey mesafe kat edilmiştir (Özel, 1998: 10). Mamul miktarları bir çok değişik yerde verimli biçimde üretilebilecek, bir çok yerdeki müşteri isteklerine uyacak tarzda bir araya getirilebileceklerdir. Entelektüel ve finansal sermaye her yerden gelebilir ve anında devreye sokulabilir olacaktır (Özel, 1998: 61). Bu duruma verilebilecek en güzel örnek General Motors’un ürettiği Pontiac Le Mans’ın üretimdeki küresel ağıdır. Reich, gelecekte oluşacak olan küresel ağların arasında yüksek değer üreten ülkelerin kazançlı çıkacağını ve rekabetçi üstünlüğe sahip olacağını belirtirken, yüksek değer üretebilmenin en temel koşulunun da bilgi olduğunu vurgulamaktadır.

Bilgi, işletme içindeki bireyler yani çalışanlar üzerinde somutlaşır, bütünleşir ki bu onların yöneticiler üzerinde güç kazanmalarına neden olur. Her ne kadar bilgi patent ve kullanma hakları ile anılsa da, aslında gerçek katma değer yaratan bilgi, işletmelerdeki informel bilgidir. Yüksek teknolojiye dayalı ekonomilerde patentlerin hızla eskimesi bu yaklaşımı haklı çıkarmaktadır (Dulupçu, 2001: 107).

Bilgi tabanlı ürünler yüksek katma değer yaratabilmektedir. Daha ayrıntıda bakıldığında, bu ürünlere ait değer zincirindeki know-how bileşenleri anılan katma değerlerin büyük yüzdesini oluştururken, ürünlere katılan geleneksel üretim faktörleri (işçilik, malzeme, pazarlama vb.) ise düşük bir oranda katma değer ekleyebilmektedirler (www.iso.org.tr).

Reich’e göre; bugünün gelişmiş piyasalarını millî sınırları değil, bilgi tanımlamaktadır (Drucker, 2000: 53). Bu yaklaşıma göre, işletmelerin hangi ulus temelinden geldiğine bakmaksızın daha çok bilgi işçisine sahip olan bölgeler rekabet gücünü yükseltmektedirler. Buna örnek olarak, Londra’nın finansal merkez olmasına

karşın ticarî faaliyetlerde başarısızlığa uğraması verilebilir. Çünkü, bu şehirde finansal bilgi işçileri bulunurken, ticaret konusunda bilgili işgücü sınırlıdır (Dulupçu, 2001: 107).

Cho'nun Dokuz Faktör Modeli Yaklaşımı

Cho'nu modeli, Porter'ın uluslararası rekabet gücünü açıklamaya yönelik yaklaşımı olan "elmas modeli"nin yeniden yorumlanması olarak tanımlanabilir. Cho, Porter'ın modelinin sadece gelişmiş ülkelerin uluslararası rekabet gücünü nasıl elde ettiğini açıkladığını, az gelişmiş bir ülkenin (Örneğin; G. Kore) zaman içinde nasıl uluslararası rekabet gücü elde edebileceğini açıklamadığını iddia etmektedir. Cho, kendi modelini bu eleştiriden hareketle oluşturmaktadır.

Cho, rekabet gücü çalışmalarında üç yönden hareket edilmesi gerektiğini ve bunlardan ilkinin fiziksel faktörler olduğunu vurgulamaktadır. Fiziksel faktörlerin içine iş çevresi, ilgili ve destek endüstriler, iç talep ve doğal kaynaklarda dahil edilmiştir. İkinci faktör ise, insan faktörüdür. Cho, insan faktörünü incelerken dört alt grubun varlığından bahsetmektedir. Bu dört grup ise, temel ekonomik faaliyetleri yerine getiren çalışanlar, ekonomik politikaları belirleyen ve uygulayan bürokratlar ve politikacılar, riske rağmen yatırım yapmaya devam eden girişimciler ve işletme yönetiminden sorumlu olan iş adamlarıdır. Uluslararası rekabet gücünü belirleyen son etken ise, dışsal faktörler olarak bu modelde yer almaktadır (Çivi, 2000: 33-34).

Cho, uluslararası rekabet gücünü geliştirmek açısından, fizikî faktör yanında asıl insan kaynağının oynadığı merkezi rol ile ileri gelişme aşamalarına geçilebileceğini ileri sürmektedir (Erkan, 1993: 186).

Cho modeli, Porter modelinin, sosyolojik boyutunu ön plâna çıkararak, belli sosyal grupların kalkınmadaki rolünü gündeme getirmiştir. Bu sayede kalkınma sürecinin değişik aşamalarında sürükleyici rol üstlenen sosyal gruplar belirlenmiş olmaktadır (Erkan, 1993: 188).

1.2.3.4. Kurumsal Yaklaşımlar

Uluslararası rekabet gücü tartışmalarına kurumsal kimlik katan iki kuruluş vardır. Bunlar WEF (World Economic Form-Dünya Ekonomik Forumu) ve IMD (Institute of Management Development-Yönetim Geliştirme Enstitüsü) olarak bilinen ve uluslararası bilimsel çalışmalar yürüten kuruluşlardır.

İki kuruluşta, çalışmalarında ele aldıkları kategoriler ile kurumsallaşmış bir küresel rekabet gücü yaklaşımı oluşturmanın yanı sıra, analiz biçimlerini ve endekslerini sürekli iyileştirmektedirler. Fakat, küreselleşmenin yerel nitelik ile küresel fırsat uyumundan ortaya çıkan rekabet gücü bu çalışmalarda açıkça ifade edilmemektedir. Bu nedenle, bir yaklaşım sunması açısından önemli ancak, küresel rekabet gücünü standardize bir atmosfere sokmasından dolayı eksik olan çalışmalar şeklinde değerlendirilebilir (Dulupçu, 2001: 103).

World Economic Form'un (Dünya Ekonomik Forumu) Yaklaşımı

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), küresel rekabet gücü endeksini oluştururken temel olarak ülkelerin kalkınmalarına katkıda bulunan faktörlerden hareket etmekte ve yaptığı endekle bu ülkeler arasındaki rekabet gücü farklılıklarını ortaya koymaktadır. Endeksi oluşturan ölçütlerde yapılan tanıma uygun faktörlerden seçilmiştir. Rapor hazırlanırken, 300'den fazla ekonomik, sosyal, siyasî ölçüt kullanılmıştır. WEF, bu endeksleri 1994 yılından itibaren yapmaya başlamıştır. Son olarak yaptığı 2001 yılı endeksinde 75 ayrı ekonominin rekabet gücü analiz edilmiştir (WEF- Global Competitiveness Report, 2002: 16-21).

WEF bu raporda, "büyüme" ve "cari rekabet gücü"nden oluşan ikili bir endeks kullanmıştır. Küresel rekabet gücünü "orta vadede yüksek büyüme hızını destekleyen iktisat politikaları ve kurumlar seti" şeklinde tanımlayan rapor büyüme rekabet gücü endeksi ile bir ekonominin gelecekteki büyüme hızına etki yapan faktörleri kişi başına gayri safî millî hasılanın değişim oranı cinsinden hesaplarken, cari rekabet gücü endeksi ile yüksek verimliliğe bağlı yüksek performansı belirleyen faktörleri kişi başına gayri safî millî hasıla cinsinden hesaplamaktadır (Dulupçu, 2001: 101-102).

Institute of Management Development'ın (Yönetim Geliştirme Enstitüsü) Yaklaşımı

Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD), her yıl düzenli olarak Dünya Rekabet Gücü Raporu yayınlamaktadır. Enstitü 2002 yılı için hazırladığı raporda, 49 ayrı ülkede 300'den fazla ölçüt kullanarak rekabet gücü sıralaması oluşturmaktadır. IMD rekabet gücü analizini yaparken ölçütleri 4 ana ve 20 alt başlık olarak toplamaktadır.

IMD'nin kullandığı ölçütlerin dağılımı Çizelge 6'da verilmektedir.

Çizelge 6. IMD'nin (Institute of Management Development) Rekabet Gücü Ölçümünde Kullandığı Ölçütlerin Ana ve Alt Başlıkları

Ekonomik Performans	Devletin Etkinliği	İş Hayatının Etkinliği	Altyapı
Yurtiçi Üretim	Kamu Maliyesi	Verimlilik	Temel Altyapı
Uluslararası Ticaret	Maliye Politikası	İşgücü Piyasası	Teknolojik Altyapı
Uluslararası Yatırım	Kurumsal Çerçeve	Finans Yapısı	Bilimsel Altyapı
İstihdam	İş Kanunu	Yönetim Uygulamaları	Çevre ve Sağlık
Fiyatlar	Eğitim	Küreselleşmenin Etkisi	Değer Yaratma Sistemi

(Kaynak : www.imd.ch/, 2004).

1.2.4. Yeni Dış Ticaret Modelleri ve Uluslararası Rekabet Gücü

W. Leontief'in 1951 yılında yaptığı bir çalışmasıyla, klâsik dış ticaret teorisinin geliştirilmiş son şekli olarak kabul edebilecek Hecksher-Ohlin'in "Faktör Donatımı Teorisi" üzerinde yarattığı tartışmaların sonucunda, 1960'lardan sonra uluslararası ticareti açıklamak üzere yeni bir çok teori geliştirildi. Bu teoriler, klâsik yaklaşımlarda olduğu gibi, uluslararası ticareti açıklamaya çalışırken, uluslararası rekabet gücü üstünlüğünün belirleyenleri konusunda da açıklık getirmeye çalıştılar. Bu nedenle, sözkonusu teorilere de değinmek gerekmektedir.

Nitelikli İşgücü Teorisi

Teorinin sorunu, sanayileşmiş ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlüğü açıklamaktır. Keesing, Kennen, Leontief ve Irvain Kravis gibi ekonomistler tarafından ileri sürülmüştür. Teoriye göre, sanayileşmiş ülkeler arasındaki dış ticaretin büyük bölümünün nedeni, ülkeler arasındaki nitelikli işgücü farklılığıdır. Belli bir nitelikli işgücü bakımından zengin olan bir ülke, üretimi bu faktöre bağlı olan mallarda uzmanlaşır ve o malların ticaretini yapar (Dura, 2000: 5-6).

Teknoloji Açığı Teorisi

Teori M. V. Posner tarafından ileri sürülmüştür. Teoride Posner, Heckscher-Ohlin'in teorisindeki teknoloji ile ilgili varsayıma karşı çıkmıştır. Teoriye göre; yeni bir ürün bulup üreten gelişmiş ülke ilk zamanlar bu malın ihracatçısı olacaktır. Ancak, az gelişmiş olan ülkeler, yeniliği taklit edeceklerdir. Bu ülkelerin sahip oldukları daha bol ve ucuz kaynak ve işgücü nedeni ile taklit sürecinden sonraki süreçte, bu malın ihracatçısı az gelişmiş ülkeler olacaklardır. Sonuç olarak, gelişmiş ülkeler bu durumda da, maliyeti daha ucuza olan yeni ürünün ithalatçısı konumuna geleceklerdir. Ancak, Posner'e göre, yeni ürünün "toplam taklit gecikmesi", "toplam talep gecikmesinden" küçük olursa, ticaret olmaz.

Ürün Dönemleri Teorisi

Teori 1966 yılında R. Vernon tarafından ileri sürülmüştür. Teoriye göre, bazı ülkeler eski (halen varolan) malların, bazıları da yeni malların üretiminde uzmanlaşırlar. Vernon'a göre, teknolojik yenilikler ve yeni malların geliştirilmesi ileri sanayileşmiş ülkelerde olur. Bu durum, yüksek derecede eğitilmiş işgücünün ve Ar-Ge yapılan görece yüksek harcamaların bir sonucudur (Seyidoğlu, 1998: 80). Yeni bir mal veya hizmet sırasıyla şu aşamalardan geçmektedir; giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş. Bir malı ilk üreten ülke o malın rekabet gücünü de elinde bulundurmaktadır. Vernon'a göre, bir mal düşüş aşamasından sonra eski mal haline gelmektedir. Mal aşamalardan geçerken, üretimin coğrafi yeri, yenilikçi ülkelere taklitçi ülkelere doğru kaymaktadır.

Tercihlerde Benzerlik Teorisi

Teori, 1961 yılında İsveçli Ekonomist B. Linder tarafından ileri sürülmüştür. Linder'e göre, bir malın ihraç malı olabilmesi ve ihracatı yapıldığında da rekabet gücüne sahip olabilmesi, her şeyden önce o malın yurt içinde talebinin olmasına bağlıdır. Linder bu talebe "temsili talep", ya da "temsil edici talep" adını vermektedir. Bu nedenle Linder'e göre, bir ülkenin ihracatçı işletmelerinin rekabet edebilme şansını en fazla elinde bulunduracağı piyasalar, kendi ülkelerindeki tüketici tercihlerine benzer taleplerin bulunduğu piyasalardır (Kum, 1998: 35).

Ölçek Ekonomileri Teorisi

Ölçek Ekonomileri Teorisi, Heckscher-Ohlin'in modelindeki verimlilik varsayımına karşı çıkmaktadır. Heckscher-Ohlin modeline göre, ülkedeki mallar sabit verim koşulları altında üretilir. Oysa, ölçek ekonomileri dolayısıyla, artan getirinin ortaya çıktığı durumda, ülkeler her bakımdan aynı olsalar bile kârlı dış ticaret yapılabilir (Dura, 2000: 13). Teoriye göre, ülke birkaç malda sağlayacağı uzmanlaşma ve elde edeceği ölçek ekonomileri sayesinde ölçeğe göre, artan getiri ile uluslararası rekabet gücü elde edebilecektir. Teori, monopolcü rekabet teorisine benzemekle beraber, teoriyi farklı kılan unsur, tam rekabet piyasasının işler varsayılmasıdır.

Monopolcü Rekabet Teorisi

Teori, Lancaster (1975), Spence (1976) ve Dixit-Stiglitz (1977) gibi birbirinden bağımsız ekonomistlerce ileri sürülmüştür. Teoriye, daha sonraları P. Krugman (1985), Eicher (1982), Helpman (1985) tarafından çeşitli katkılar yapılmıştır (Akkoyunlu, 1996: 75- 83). Heckscher-Ohlin modelindeki malların homojen olduğu varsayımına karşı çıkmaktadır. Teori, sanayi malları üzerindeki iki yönlü ticareti, ölçek ekonomileri ile açıklamaktadır. Sanayi kesiminde işletmeler çoğunlukla “ölçeğe göre, artan getiri” koşulları altında çalışır. Bunun doğal sonucu ise, monopolcü rekabet piyasasının ortaya çıkmasıdır. Bu durumda, işletmeler; çok sayıda farklı türde mal üretmek yerine bir, ya da birkaç mal üretmeye yönelir; ölçek ekonomilerinden yararlanırlar. Ülke uzmanlaştığı mal türünün ihracatçısı durumuna gelir. Diğer mal türleri ise diğer ülkelerden ithal edilir (Dura, 2000: 13). Ülke ölçek ekonomileri ile uzmanlaştığı malda uluslararası rekabet gücüne sahiptir.

1.3. Rekabetçi Üstünlük

İkinci Dünya Savaşı sonrasında teknolojik gelişmenin hızı, üretim faktörlerinin ülkeler arasında benzerlik göstermesi ve küreselleşme, uluslararası ticarete “rekabetçi üstünlük (avantaj)” kavramını gündeme getirmiştir. Artık, uluslararası piyasalarda başarı ölçütlerinin belirlenmesinde “mutlak üstünlükler”, ya da “karşılaştırmalı üstünlükler” kavramları önemini yitirmiştir.

1.3.1. Rekabetçi Üstünlüğün Tanımı

Uluslararası rekabet gücü, literatürde farklı şekillerde tanımlanmasına karşın, son yıllarda Porter'ın rekabetçi üstünlük kavramının benimsendiği gözlenmektedir. Porter (1990), rekabetçi gücün ülkelerin mevcut kaynaklarını optimum kullanarak elde edilebileceğini, bunun için de her ülkenin uzmanlaşabileceği alanları seçerek kurulacak endüstri kümeleriyle de (cluster) sinerji etkisi yaratarak, kaynakların en etkin şekilde kullanılmasının sağlanması gerektiğini ileri sürmektedir (Çivi, 2000: 12-13).

Rekabetçi üstünlük bir dönem üretim hacmi, düşük maliyet, esnek üretim ve toplam kalite iken, günümüzde ise bilgi, sürekli yenilik ve piyasaya en kısa sürede yeni ürün sunma olarak görülmektedir (Kılıç, Özgen ve Karademir, 2004: 1). Özetle, küreselleşen dünyada rekabetçi üstünlüğün temelinde geliştirme, yenilik yapma ve değişim yer almaktadır (Bedestenci ve Baydaş, 2004: 37).

Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin piyasa konumunu korumasını ve sürdürebilmesini sağlayan stratejik yeteneklerin bir sonucudur. Ancak, bunun için rekabetçi üstünlüğü yaratan etken bileşimlerini anlamak ve analiz etmek gereklidir. Herhangi bir işletme diğer işletmelere göre, birçok üstünlüğe sahip olabilir. Örneğin, ileri düzeydeki üretim sistemi, üstün müşteri hizmetleri, ya da kaliteli personel gibi. Fakat, en önemli üstünlük müşterilerin belirlediği ve yüklediği değer düzeyidir (Papatya, 2003: 20-21).

Bu açıdan rekabetçi üstünlük bir işletmenin elverişli piyasa konumunun korunması ve sürdürebilmesi için uygulanan stratejilerin sonucudur. Yani, işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada üstünlük kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi bir strateji ya rakiplerinden farklı bir değer yaratması, ya da rakiplerinin yarattığı bir değeri farklı yapmasından doğmaktadır. Bir işletme kendini ancak, rakiplerinden farklılaştırarak koruyabilir (Porter, 1996: 61 –78).

Rekabetçi üstünlüğün temel bileşenleri

Rekabetçi üstünlük düşüncesinde temel ilke başarılı olmak için işletme stratejilerinin iyi seçilmesi ve uygulanmasını kapsamaktadır. Rekabetçi üstünlüğün

temel bileşenlerini üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Papatya, 2003: 23) :

- Değer üretme,
- Ciddi yaratıcılık,
- Kavram araştırma ve geliştirme.

Değer üretme: Bir işletmenin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi değer yaratmasına bağlıdır. Yani, işletmenin fırsatlardan etkili bir şekilde yararlanarak eldeki imkânları istenilen şekilde kullanması şeklinde düşünülebilir. Burada önemli olan üretilen değer işlevsel ve benzersiz olmasıdır.

Ciddi yaratıcılık: Pratik ve yapıcı olmaktır. Bir başka ifadeyle, deneyimlerin, bilinenlerin, ek değer elde etme konusunda en etkili şekilde kullanılması yoludur. Bunun için etkili güdüleme, sağlıklı tutum, ortak odak noktalar ve uygulanabilir yöntemler gerekir.

Kavram araştırma geliştirme: Değerin yaratılması ve ciddi yaratıcılığı kolaylaştıran temel işlev olarak ne olması gerektiğinden önce, çok farklı düşünebilme ve kavramların tanımlanmasını kapsar. Çünkü, rekabetteki gerçek başarı konum ve üstünlük anlayışı, farklı düşünüp kavramların üretilmesini gerektirir.

Rekabetçi üstünlüğün tamamlayıcı bileşenleri genel anlamda işletmeler için uyulması gereken ilkeleri ortaya koyar. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Papatya, 2003: 26-27) :

- Rekabetin somut bir yargısı ve en önemli sosyal ve teknik olayı olarak verimlilik,
- Ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyet üstünlüğü elde etmek ve rekabette üstün konuma gelmek için stratejik işbirliği,
- Bilgiyi üretme, izleme, depolama ve etkili kullanma aynı zamanda bilgi kaynaklarının denetimine yönelik bilgilendirme ve bilişim teknolojileri,
- Karşılıklı bağımlılıklarını içeren sistem tarafından tanımlanan kurallar dizisine bağlı olarak birlikte ve uyumlu çalışmayı, ya da kolektif düşünce hareketi niteleyen bütünleşme,

- Yepyeni bir dünya, toplum, ekonomi, sistem ve işletme yaşamının yaratılması için yaygınlaşan iletişim ve iletişim ağları,
- Büyüme ile artan üretim kârını maksimum kılmak için maliyetlerin en uygunlaştırılmasına bağlı olarak ölçek ekonomisinden yararlanma,
- Kritik performans boyutu olarak kalite temelli üretim ve pazarlama,
- Olumlu ve özel bir değişim olarak yenilik ve Ar – Ge çalışmaları,
- Rekabette işlerin ve eylemlerin doğru ve istenilen nitelikte yapılması ve davranışın amaca ulaşma derecesi olarak etkinlik ve etkililik,
- Çalışma yaşamının kalitesini artırma,
- Kaynakların rasyonel olarak kullanılması,
- Tüm değerlerin birbirleri ile ilişkisine dayalı olarak bütünleştirilmiş değerler ve değerlendirme,
- İşletmenin rakiplerinden daha iyi olmasına yönelik farklılık yaratma,
- İşletmenin çevresinin analizine bağlı fırsatların keşfedilmesinde ve değerlendirilmesinde tam zamanlılık,
- Rekabetçi güç kazanma yolunda ana etkinlik olarak teknolojik belirleyicilik,
- Küresel davranış sorumluluğu olarak iyileşen çevresel bakış boyutu,
- Geleceğe yönelik faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi için değişimin artan baskısını kullanma ve yeni eğilimleri izleme,
- Yenilik yaratma yönetme ve koşullara uyum sağlamak için girişim ve içgirişimcilik,
- Daha akıllı çalışma ve etkinlik için yeni yönetim yaklaşımları,
- Rekabetin getirdiği yeni becerilerin ve yeteneklerin kazanılmasını kolaylaştırmaya yönelik dış kaynak, ya da ortak kaynak kullanımı.

Günümüzde uluslararası ticaret alanında başarı, artık ülke bazında değil işletmeler bazında ölçülmektedir. Çünkü, uluslararası piyasada ülkeler değil, işletmeler rekabet etmektedir. Porter'a göre, de rekabetçi üstünlüğü ülkeler değil işletmeler yaratır. Bu nedenle, rekabetçi üstünlük işletme bazında tanımlanmalı ve incelenmelidir (Çetin, 2000: 87).

Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın bir çok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni piyasa fırsatları elde etmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla yanıt verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindedir (Akın, 2004: 2).

Rekabetçi üstünlük kavramı genelde iki anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, işletme yetenek ve kaynaklarının rakiplerine oranla nispi üstünlüğü olarak ifade edilebilir. Bir diğer yaygın anlamı, üstün tüketici faydası, ya da düşük nispi maliyetlere bağlı olarak piyasadaki pozisyon üstünlüğü olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2000: 88).

Porter'a göre, rekabetçi üstünlük bir işletmenin alıcılarına yarattığı değer ile bu değerın yaratılmasında oluşan maliyetler arasındaki farka bağlı olarak gelişmektedir. Değer, alıcıların ödemeyi kabul ettikleri bedel olup, yüksek değer rakiplerden daha düşük fiyatlar önermekten veya alıcılara daha yüksek bir fiyatı onaylatabilecek şekilde benzersiz yararlar sağlamaktan geçmektedir (Porter, 1985: 5-6).

Porter, ulusların rekabet güç ve yeteneğini belirlerken dört grup temel değişkenden yola çıkmaktadır. Bunlar (Porter, 1990: 71):

- Faktör Koşulları: Ülkenin belli bir sanayide rekabet etmek için gerekli nitelikli emek ve alt yapı gibi üretim faktörlerinin düzeyi,
- Talep Şartları: Endüstrinin sunduğu mal ve hizmete olan talebin yapısı,
- Bağlı ve Destek Endüstrileri: Uluslararası piyasalara yönelmiş işletmenin arkasında yer alan sanayinin yapısı ve potansiyeli,
- İşletme Stratejisi, yapısı ve rekabettir: Ekonomideki rekabet ortamı ve bu ortamı belirleyen şartlar.

Porter, uluslararası düzeyde yalnızca yenilikçi işletmelerin rekabet edebileceğini ve yalnızca Ar-Ge'ye ağırlık vererek, bu alanda önemli yatırımlar yapan ve küresel bir strateji benimseyen işletmelerin, rekabetçi üstünlüklerini sürdürebileceklerini iddia etmektedir.

Porter'ın da ifade ettiği gibi, bir ülkenin sahip olduğu faktör yoğunluklarının işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları bakımından etkisi büyüktür. Ancak, rekabetçi üstünlük sağlamada üretim faktörlerinin bol olmasının yanında bu faktörlerin nitelikleri ve üretim sürecinde etkin olarak kullanılmaları daha önemlidir. Bir ülkenin özellikle, belirli bir sanayide uluslararası düzeyde rekabetçi konum elde edebilmesi ve bunun sürekliliğini sağlayabilmesi için nitelikli işgücü, bilimsel altyapı gibi hem gelişmiş hem de uzmanlaşmış üretim faktörlerine ihtiyaç duymaktadır.

Uluslararası düzeyde rekabetçi üstünlük sağlama ve bunun sürekliliğini sağlama oldukça zor bir iştir. Ancak, rekabetçi üstünlük sağlamanın temelini; geliştirme, yenilik yaratma ve değişme oluşturmaktadır. Uluslararası düzeyde rekabetçi üstünlük elde edebilmek ve bunu sürdürebilmek sürekli araştırma geliştirme yapmakla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, rekabetçi üstünlüğünü sürdürmek isteyen bir işletme yeni üstünlükler geliştirerek eski üstünlüklerini yok etmelidir (Çetintaş, 2000: 226-227).

1.3.2. Rekabetçi Üstünlük Yaklaşımları

Rekabetçi üstünlük kavramının gelişimini temel katılımlar ve ana yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirildiğinde;

- İlk Yaklaşımlardan Porter'ın Katılımına kadar olan süre,
- İşletme Odaklı Yaklaşım,
- İşletme Odaklı Yaklaşım Sonrası: Yeni Yaklaşımlar

olarak gruplandırılabilir.

1.3.2.1. İlk Yaklaşımlardan Porter'ın Katılımına Kadar Olan Süre

Rekabetçi üstünlük kavramına ilk yaklaşımlar, daha çok işletmenin dış çevresine bağlı olarak iki eksenli ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

1937'de Alderson, rekabetçi üstünlük fikrini temel bir görüşte incelemiştir. Buna göre, rekabet uyumunun temel yönü, satıcıların çeşitli taleplerini karşılayan tedarikçilerin özelliklerindedir. Rekabetçi üstünlük kavramı, sistematik olarak 1960'lı yılların başında analiz edilmeye başlanmıştır. Rekabetçi üstünlüğün analizi

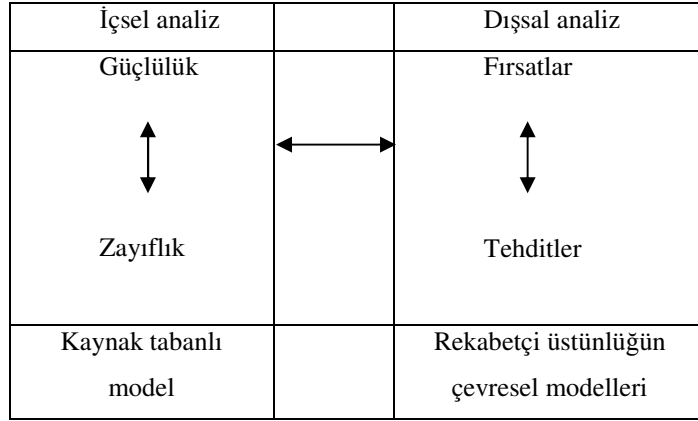
ile ilgili Harvard Okulu'nun yaklaşımı işletme stratejisinin dış çevre etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Harvard Okulu'ndan Porter'a kadar dış çevre merkezilik önemini sürdürmüştür. Buna göre; strateji, işletmeler ve sektör arasındaki tek yönlü etkileşimin sonucudur.

M. E. Porter, 1980 ve 1985 yıllarında yayınladığı iki eserinde sanayideki rekabetçi güçlerin stratejilerini nasıl şekillendirdiği ve buna bağlı olarak rekabetçi üstünlüğü sağlayacak stratejilerin ne olduğu üzerinde durmuştur. Porter'ın katkıları hakkında önceki bölümlerde detaylı olarak bilgi verildiğinden tekrar edilmeyecektir.

1.3.2.2. İşletme Odaklı Yaklaşım

1980'lerde yeni bir yaklaşım, rekabetçi üstünlük çalışmaları içinde geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, işletmenin kaynak tabanlılık görüşü (KTG – Resource – Based) dür. İşletme odaklı bu yaklaşımda içsel kaynakların analizi yapılmaktadır. Analizin amacı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir. Son zamanlarda yapılan pekçok çalışma öncelikle işletmenin içsel analizi üzerine odaklanmaktadır. İçsel analizde, ön plânda olan kaynaklar ile yetenekler arasındaki farklılığın işletme tarafından geliştirilmesi ve korunmasıdır. İşletmeler ihtiyacı olan kaynakları piyasada kazanabilirler. Yetenekler ise, işletmenin bilgi ve beceri yaratmasına yönelik kullandığı kaynakların bir sonucudur (Barney, 1991: 99- 120). Sonuç olarak, kaynak tabanlılık görüşüne göre, kaynaklar ve yetenekler işletmenin etkisi altında sürekli değişir. J. B. Barney'e (1991: 100) göre, içsel ve dışsal analizin etkileşimi şekil 5'deki gibidir.



(Kaynak: Barney, J.B., 1991, "Firm Resources and Sustainable competitive Advantage", Journal of Management, 17, ph. 100)

Şekil 5. İçsel Ve Dışsal Analiz Etkileşimi

1.3.2.3. İşletme Odaklı Yaklaşımdan Sonrası: Yeni Yaklaşımlar

Günümüzdeki yeni araştırmalar kaynak tabanlılık görüşünü esas alarak yapılan geliştirilmiş çalışmalardır. Bu araştırmalara son yıllardaki katılımlar şunlardır (Papatya, 2002: 32):

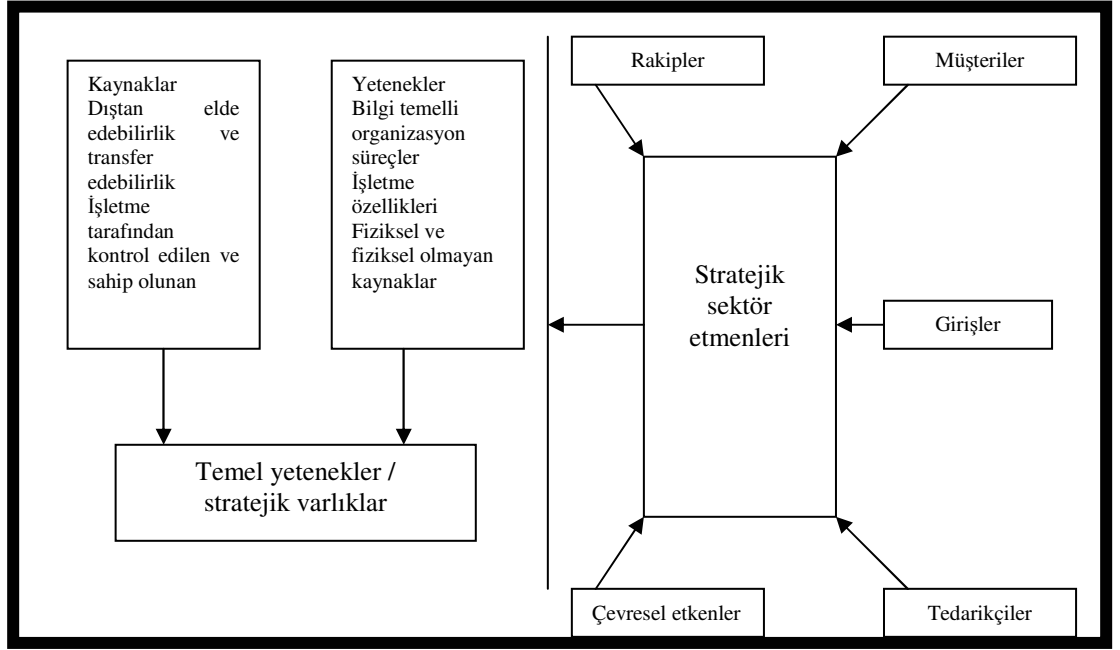
- Amit ve Schoemaker: Çoklu Perspektif Yaklaşımı.
- Ghemawat : Rekabet Üstünlüğü ve Bağlantılı Yaklaşım.
- D'aveni Yüksek Rekabet Fikri: Kısa Dönemli Rekabet Üstünlüğü Yaklaşımı
- Porter'ın En Son Çalışmaları

Amit ve Schoemaker: Çoklu Perspektif Yaklaşımı

Amit ve Schoemaker çoklu perspektif yaklaşımını kabul ederek, rekabetçi üstünlük sağlamada eş zamanlı oluşan farklı kavramsal araçlar kullanmanın mümkün olabileceğini vurguladılar. Özellikle, sektör üzerinde etkileri olan bazı bileşenlerin oynadığı rolü ve sonuç olarak işletmenin stratejik süreci üzerinde durmuşlardır. Onların odaklandığı bileşenler;

- Belirsizlik,
- Karmaşıklık,
- Örgüt içi çatışmalardır.

Şekil 6' da Amit ve Schoemaker'in önerdikleri model gösterilmektedir.



(Kaynak: Amid R. ve Schoemaker P.J.H., 1993, "Strategic Assets And Organizational Rent" Strategic Management Journal, c.14, ph. 37)

Şekil 6. Amit Ve Schoemaker'in Öneri Modeli

Ghemawat : Rekabet Üstünlüğü ve Bağlantılı Yaklaşım

Ghemawat, rekabetçi üstünlük analizinden bağlantı fikrinin analizine geçiş yaparken, değişime odaklanma gereksinimini vurgulamıştır. Kaynak yaratma süreci yerine Ghemawat bağlantı kavramının, ya da yeni kaynaklar ve yeni yetenekler yaratmanın önemini savunmaktadır. Rekabetçi üstünlük yaratma yatırım kararları ile bağlantılıdır. Önerdiği analiz fayda – maliyet analizidir. Bu süreçte esneklik işletmenin rekabetçi üstünlüğü sürdürebilmesini sağlayan önemli bir yoldur.

Ghemawat'ın analizi esneklik ve mekanizmanın süre durumuyla bağlantı kurması açısından faydalıdır. Fakat, bu mekanizmaların bazı işlevleri açıklandığı zaman eksiklikleri de ortaya çıkarmaktadır (Papatya, 2002: 34).

D'aveni : Yüksek Rekabet Ve Kısa Dönemli Rekabetçi Üstünlük Yaklaşımı

Yüksek rekabet, rekabetçi çevrenin hızlı bir biçimdir. Fakat, çok daha önemlidir. Bu görüşe göre, işletmeler hızlı stratejik değişimlerle piyasa ihtiyaçlarına karşılık vermek farklı davranış kurallarını takip etmek zorundadırlar. D'Aveni'ye

göre, işletmenin temel amacı ve gerçek güçlülüğü özellikle, rekabetçi üstünlük kazanabilmeye yönelik ayırt edici yetenekler yaratmak değil hep yeni ve farklı kısa dönemli rekabetçi üstünlüklerini gerçekleştirebilme yeteneğidir.

Porter’ın Yeni Yaklaşımı: Son Çalışmaları

Porter’a göre, “bir sektörde rekabet eden her işletmenin açıkça tanımlanmış ya/ ya da tanımlanmamış bir rekabet stratejisi bulunur. Bu strateji her plânlama sürecinde açıkça geliştirilmiş ya /ya da geliştirilmemiş olsa bile; zamanla işletmenin işlevsel bölümlerinin etkinlikleri ile geliştirilmiş olabilir. Kendi haline bırakıldığında her bir işlevsel bölüm, kaçınılmaz bir şekilde profesyonel olarak, ya da işin başında olanların özendirilmesi ile kendilerine zorla kabul ettirilen yaklaşımları izleyecektir. Ne var ki bölüm bazındaki bu yaklaşımların toplamı, çok ender olarak en iyi stratejiye eşit olur” (Porter, 2000: 6-7).

1.3.3. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için ele alınacak yöntemler üç grupta toplanabilir (Göl, 1996: 44).

- Örgütsel üstünlükler,
- İşlevsel (fonksiyonel) üstünlükler,
- Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler.

Örgütsel üstünlükler

Bu üstünlükler arasında ekonomik faaliyetler, esneklik, rekabet, büyüklük, tepki hızı, geçmiş performans, finansal kuvvetler, işletme sahiplerinin konumu ve işletmenin itibarı yer almaktadır.

İşlevsel üstünlükler

Bunları pazarlama, Ar – Ge, üretim ve personel olarak dört gruba ayırmak mümkündür. Pazarlama açısından; müşteri temeli, müşteri bilgisi, yeni ürün yetenekleri, fiyatlama, iletişim ve reklam, dağıtım, satış gücü, hizmet desteği ve imaj. Ar- Ge, üretim ve personel açısından; ürün teknolojisi, patent, üretim, teknoloji,

verimlilik süreci, ölçek ekonomisi, tecrübe, ürün kalitesi, imalat esnekliği ve iyi yönetim, çalışanlar arası ilişkiler ve işgücünün esnekliği yer almaktadır.

Diğer ilişkilere dayanan üstünlükler

Müşterinin bağlılığı, kanal kontrolü, tercihsel politik ve yasal davranışlar, hükümet yardımları, faydalı tarife ve tarife dışı ticaret engelleri, karteller, işletmeler arası ilişkiler, tercihsel ve finansal kaynaklara geçiş yer alır (Göl, 1996: 45).

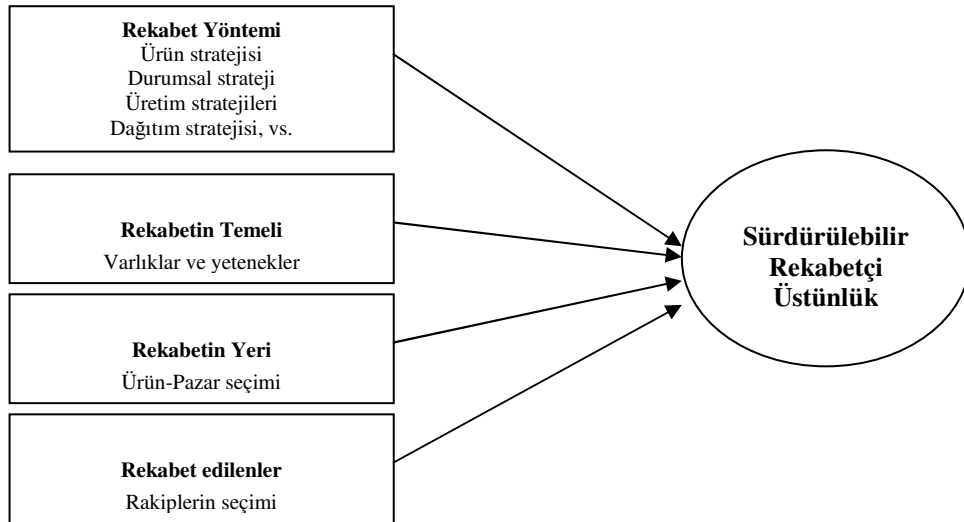
Aaker'e göre, (1992) sürdürülebilir rekabetçi üstünlük dört grupta incelenebilir. Bu durum Şekil 7'de gösterilmektedir.

Rekabet yönetimi

Sürdürülebilir rekabet hangi alanda gerçekleşirse bunun tespiti yapılır. Bunların arasında ürün stratejisi, durumsal strateji, üretim stratejileri, dağıtım stratejileri yer alır.

Rekabetin Temeli – Varlıklar ve Yetenekler

İlk faktör rekabetin temelidir. Strateji; bir yetenekler, varlıklar ve kapasite setine dayandırılmayı gerekli kılar. Bir takım varlıklar ve yetenekler olmaksızın sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün başarılı olması imkânsızdır.



(Kaynak: Aaker, D. A.1992. Strategic Market Management, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore. ph. 183)

Şekil 7. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük

Rekabetin Yeri

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için ikinci önemli belirleme, hedef ürün piyasasının seçimidir. İyi tanımlanmış, varlık ve yeteneklerle desteklenmiş bir strateji piyasada işlerlik gösteremediği için başarılı olamayabilir. Bu nedenle, bir strateji ve onun temelini oluşturan nitelikler, piyasa içinde değer taşıyan şeyleri de kapsamalıdır. Örneğin, Procter and Gamble'ın, Pingle's Potato Chip'leri birbirine uygun ürünler, uzun raf ömrü, baskıya dayanıklı konteynerler ve ulusal dağıtım ve reklam gibi bir dizi niteliğe sahip olmakla birlikte piyasa için önemli olan tat duygusuna hitap edemediği için bu durumdan olumsuz etkilenmiştir.

Rekabet Edilenler

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için üçüncü önemli gereklilik, rakiplerin belirlenmesidir. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temelini oluşturan bir varlık, ya da yeteneğin diğer rakiplerde daha yüksek bir maliyet avantajı yaratması veya rakiplerden farklı bir nokta oluşturmasını gerektirmektedir. Örneğin, yolcular için uçuş güvenliği önemlidir. Fakat, havayolu işletmeleri pilot kalitesi ve uçak sağlamlığı ile eşdeğerli olarak algılanıyorsa, uçuş güvenliği bir sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temeli olmayacaktır. Elbette ki, ekonomik havayolu işletmeleri gibi stratejik bir grup, güvenlik yetersizliği olarak algılanıyorsa, ya da bazı havayolu işletmeleri antiterörist güvenlik açısından olağanüstü saygınlığa sahipse, o zaman, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlükten söz edilebilir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü, genel verimlilik ve maliyet üstünlüğü temel bileşenlerine ilişkin piyasanın yapısını değiştirecek stratejiler üretmesine ve piyasa yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum (moment) elde etmeleri ile sağlanabilir. Piyasa yapısını değiştirebilecek konum bu doğrultuda oluşturulacak stratejilerle gerçekleştirilebilir. Bu için sistem yaklaşımı çerçevesinde işletme iç ve dış unsurlarının ölçülmesi ve durum belirleme matrislerinin ortaya konması gerekir (Ülgen, Mirze, 2004: 47).

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma

stratejisi uygulamasıdır. Sürdürülebilir rekabet gücünün elde edilmesinde temelde iki tür strateji arasında denge kurmak gerekir. Bu iki strateji, yaşama ve ilerleme stratejileridir. Bu stratejiler arasında doğru bir denge “değer zinciri analizi” ile sağlanır. İşletmenin değer yaratan faaliyetlerinin ölçülmesinde de faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin kurulması zorunludur (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 6).

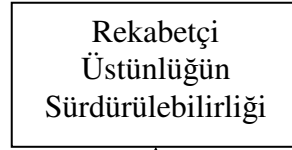
Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün nasıl elde edildiğini açıklamaya çalışan D.A. Aaker (1989: 92-94) yaptığı çalışmada işletmelerin dünyadaki konumunu belirleyen rekabet gücü kaynaklarını uzun bir liste halinde vermektedir.¹ Aşağıda Şekil 8’de Aaker’ın işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilirlik gücü verilmiştir.

Rekabet Etme Şekli

Ürün Stratejisi
Pozisyon Alma Stratejisi
Kaynak Sağlama Stratejisi
Fiyatlama Stratejisi vb....

Nerede Rekabet Edildiği

Piyasa Seçimi
Rakip Seçimi



Rekabet Unsurları

Varlıklar ve Yetenekler

(Kaynak: Aaker, D.A.1989. Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, California Management Review, ph.92)

Şekil 8. İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürülebilirlik Gücü

¹ Kaliteli mal ürettiğine dair isminin duyulması, müşteri hizmetleri, satış sonrası destek, tanınmış markaya sahip olma, vizyonu olan yönetime sahip olma, yenilikleri takip eden mühendislere sahip olma, düşük maliyetli üretim, finansal kaynaklara sahip olma, müşteri odaklı hareket edebilme, müşteriden gelen geribildirim değerlendirilebilme, ürün hattının geniş olması, teknik açıdan rakiplere göre, ilerde olmak, segmentasyon, ürün özelliklerinde farklılaşmaya gidebilme özelliğine sahip olma, sürekli yenilik yapabilme yeteneği, pazar payı, dağıtım ağının kalitesi ve genişliği, düşük fiyat yüksek değer önerebilme, işletmenin sahip olduğu bilgi, endüstriye ilk olarak girmiş olma-öncülük, etkin ve esnek üretim yapısına sahip olma, etkili satış gücü, pazarlama yeteneklerinin işletme yapısına yerleştirilmiş olması, paylaşım vizyonuna ve kültürüne sahip olma, stratejik amaçlara sahip olma, etkili tutundurma faaliyetlerinde bulunmak, girişimci ruhunun gelişmiş olması, iyi koordine olabilmesi, araştırma geliştirme faaliyetlerindeki etkinliği, kısa dönemli plânlama, dağıtım ağındaki distribütörlerle olan iyi ilişkiler vb...

Kuramsal olarak bir işletme, rakipler tarafından ulaşılması çok güç, ya da maliyetli olan ve değer yaratan bir strateji uyguladığında sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Elde edilmiş olan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi işletme için son derece önemlidir. Ancak, bu o kadar da kolay değildir. Bugünün önemsiz, ya da küçük rakipleri yarın işletme birleşmeleri, ya da satın almaları sonucunda karşılına dev bir rakip olarak çıkabilirler. Ayrıca, başarılı işletmelerin üstünlükleri rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmekte ve sözkonusu üstünlük kaybedilebilmektedir. Bütün bunlar işletmenin rekabetçi üstünlüğü üzerinden elde edilebilecek kârlılığını tehdit etmektedir (Ülgen, Mirze, 2004: 31).

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün sağlanması üç ana prensibe dikkat etmeyi gerektirir. Bunlar; başarılı rekabet için anahtar faktörün kurulması, katma değeri olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve kritik teknolojinin korunmasıdır. Burada başarılı bir rekabet için anahtar faktör ise, pazarlama faaliyetleri ve stratejilerinin düzenlenmesidir (Göl,1996: 48).

İşletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlamada yeni stratejilerin belirlenmesinde temel yaklaşımlar Çizelge 7'de gösterildiği gibidir (www.refsabanciuniv.edu./makale, Elmacı, Kurnaz: 2004: 3).

Literatürde rekabetçi üstünlük sağlayacak işletme kaynaklarının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Barış, 2002: 19) :

- Kıt bulunurlar,
- Elde tutulabilme süreleri uzundur,
- Taklit edilmeleri çok zordur,
- Piyasalarda kolayca alınıp satılamazlar,
- Bir işletmeden diğerine bu kaynakların transfer edilmeleri zordur.

Başka bir ifadeyle, işletmeler temel yetenekleri ile elde etmiş oldukları rekabetçi üstünlüğü sürdürebilirler. Bunlar, yukarıda da açıklandığı gibi her işletme tarafından kolay temin edilemeyen, değerli, nadir ve taklit edilmesi çok zor veya maliyetli olan yeteneklerdir. Bu nedenle, temel yeteneklerin bu özellikleri kaybedilirse sıradan varlık ve yetenekler olurlar. Dolayısıyla da sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanamaz.

Çizelge 7. Strateji Literatüründe Temel Olarak Değerlendirilen Dört Yaklaşım

Yaklaşım	Tanımlama	Öncü İsimler
Plânlama ve Uygulama	Belirlenen çevre fırsatlarından yararlanmak için işletme varlıklarını konumlandırmada bir tasarı gibi stratejiden yararlanmayı yansıtır. Burada strateji rasyonel bir temel oluşturmakta ve plânlama/uygulama konusundaki yaklaşımlar strateji disiplinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre, işletme başarısının esas kaynağı organizasyonun dışsal çevresidir ve dışsal çevre fırsatları için organizasyonun yeteneklerinin uyumlu başarılı işletme koşullarını oluşturmada önemlidir. Bu yaklaşımın belirteçleri 1960 ve 1970 yıllarında (genellikle Amerika'da) çok büyük askeri ve büyük hiyerarşik yapıya sahip işletmelerin uygulamaları olmaktadır. Bu yaklaşımda vurgu sistematik öngörü, bilgi toplama ve plânlama süreçleri üzerindedir.	Bu yaklaşımın öncü isimleri: Taylar (1911), Gilbreth (1912), Fayol (1949), Barnard (1938), Steiner (1969), Andrews (1987) ve Ansoff (1965).
Öğrenme	Özellikle öğrenme yaklaşımları değişken piyasa koşullarını arttırmada işletme çevresinin karmaşıklığının neredeyse uygulanması olanaksız ancak, plânlanmış stratejiler sunmuş olduğu tartışılır. Öğrenme bakış açısı, çevre koşullarının önceden tahmin edilemeyeceğini vurgular ve stratejik başarının daha çok biçimsel olmayan ulaşılabilirliği üzerinde tartışır. Akla uygunluğu sınırlayan ve mantıklılığı arttıran böyle düşünceler değerler, yönetimin beklentileri ve güçlü ilişkili olduğu kadar plânlama süreçlerini oluşturmada tesadüfi çevresel gelişmelerle de ilişkilidir.	Bu yaklaşıma katkıda bulunanlar: Senge (1990), Lindblom (1968), Quinn (1980), Cyert ve Marsh (1963), Weick (1969), Simon (1947) ve Beer (1979).
Konumlandırma	Konumlandırma yaklaşımı işletmenin farklılaşmış durumlar yaratarak fırsatlar elde etmesi ve Piyasa yapısını anlamasıyla gelişen başarılı strateji olarak görülür. Bu görüşün esası, tekelleri rekabet kavramından geliştirilmiştir. Başarılı işletme bağımsız faaliyetlerini sınırlayan, bulunduğu sektörün içindeki yapısal güçlere karşılık vermektedir. Bu nedenlerle başarı için yönlendirilen güç dıştan-içe ve başarılı işletmenin kendi pozisyonlarıdır.	Geleneksel literatürde yer alanlar: Chamberlin (1933), Robinson (1969), Porter (1980-85), Kotler (1967), Levitt (1975), Hofer ve Schendel (1986), Ohmae (1983).
Kaynak Tabanlı Yaklaşım	Kaynak-tabanlı yaklaşımı başarılı bir strateji olarak geliştirilmiş içten-dışa bir yaklaşımdır. İşletme konumlandırma okullarına karşı hareket etmez fakat, gelişme, birleşme ve birbirleriyle bütünleşebilir bir şekilde, ya da her biri kendi kendine benzersiz olan az bulunur kaynakların ve becerilerin belirli bir zaman içerisinde konumlandırılması, birleştirilmesi ve geliştirilmesiyle stratejik başarı elde edebilir. Bu görüşün ilham kaynağı geleneksel mikro ekonomilerdir. Kaynak-tabanlılık görüşü yöneticilerin deneyimleri çabuk kavrama yetenekleri ve piyasada zor olan benzersiz üstünlükler yaratılabilişleridir. Diğer işletmeler, ya da rakipler daha iyisini yapamadıkları sürece işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.	Bu yaklaşımın öncüleri: Penrose (1959), Wernerfelt ve Motgomery (1988), Amit ve Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Dierickx ve Cool (1989), Rumelt (1996), Collis (1994), Barney ve Griffin (1992), Kay (1993), Alvarez ve Barney (2000).

(Kaynak: Elmacı, O. Kurnaz, N. 2004. Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı, www.Refsabanciuniv.Edu/Makale, s.3)

1.3.4. Rekabetçi Üstünlüğü Ölçmede Kullanılan Yöntemler

Literatürde rekabetçi üstünlük analizi için üç teknik kullanılmıştır. Bunlar; stratejik yetenekler profili, stratejik yetenekler analizi ve SWOT analizidir (Bracker,

1990: 90-99). SWOT analizi detaylı olarak çalışmanın ikinci bölümünde anlatılacağından burada yer almamıştır.

1.3.4.1. Stratejik Yetenekler Profili

Stratejik yetenekler profilinin ortaya konduğu bu teknikte işletmenin içsel yetenekleri ve endüstri içinde işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının açıklanması sözkonusudur. Stratejik yetenekler profilinin içeriği dışsal değişim yeteneklerinin analizi ve içsel yeteneklerin analizi olmak üzere iki tekniği kapsamaktadır (Göl, 1996: 49).

Dışsal değişim yeteneklerinin analizi

İşletmenin bağlı olduğu endüstri içinde karşılıklı değişim yetenekleri olarak bilinmektedir. Bazı işletmeler endüstrinin yapısı gereği, ya da endüstri içindeki nüfuzlu pozisyonlarından dolayı rekabetçi etkilerden korunmaya çalışmaktadırlar. Değişim yetenekleri analizinde üç tip teknik vardır. Bunlar; rekabetçi endüstri analizi, PIMS (Pazar Stratejilerinin Kâra Etkisi) analizi ve stratejik avantaj analizi.

Rekabetçi endüstri analizi: İşletmenin seçilen piyasalarda rekabetçi üstünlük faktörlerini gösterir. Bu faktörler, işletmenin rakiplerini yenmesinde avantaj sağlarlar. Bu analizde, işletmenin rekabet edebilirliğini etkileyen beş ayrı gücün etkisinde olduğu vurgulanmıştır. Bunlar; potansiyel girişimcilerin gücü, satın alanların gücü, rakiplerin gücü, geçici mal ve hizmet sunanların gücü ve arz edenlerin gücüdür (Bracker, 1990: 99).

PIMS analizi: Pazarlama stratejilerinin kârlılığa etkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu analizde işletme kendi performansını endüstri içindeki diğer işletmelere karşı ağırlıklı üstünlükte olduğu dallarda karşılaştırır. Ortalama yeteneklerin altında kalan faktörler işletme için güçsüz, üstünde kalanlar ise, güçlü olanlardır.

Stratejik avantaj analizi: Endüstri içinde belli başlı rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili bilgi toplamayı içerir. Böylelikle, işletme kendi yönlerini rakipleriyle kıyaslar. Yetenekler içsel ve dışsal yetenekler olmak üzere ikiye ayrılarak karşılaştırılır (Göl, 1996: 51). Çizelge 8'de pazarlama departmanı için stratejik avantaj analizinin bir örneği görülmektedir.

Çizelge 8. Pazarlama Departmanı İçin Stratejik Avantaj Analizi Örneği

Faktör	Zayıf yönler		Güçlü yönler	
	Çok az	Eşit veya az	Eşit veya fazla	Çok fazla
Dışsal				
Piyasa payı			•	
Dağıtım kanalları		•		
Satın alanların mübadele mal.				•
Ürün farklılaştırması				•
İçsel				
Piyasa araş. Birimi			•	
Ürün karmaşı		•		
Ürün hat. Tamamlanması	•			
Patentlerden korunma		•		
Müşteri imajı				•
Kalite imajı			•	
Hizmet			•	

(Kaynak: Bracker, J. S., 1990. Strategic Management A Choice Approach Printed In U.S.A., ph. 145)

İçsel Yeteneklerin Analizi

İçsel yeteneklerin analizi de üç tekniğe ayrılmaktadır. Bunlar (Göl, 1996: 52):

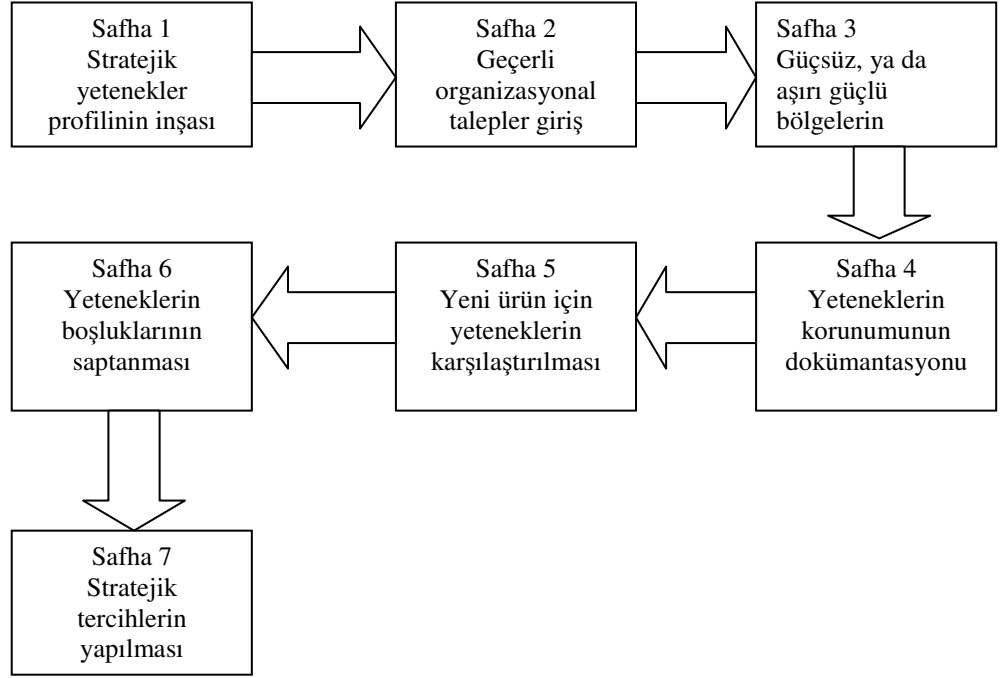
İşletme Düzeyinde Analiz: Ürün yaşam eğrilerini ve farklı rekabetçi karakterleri gözden geçirmektedir. Dolayısıyla, işletme düzeyinde analiz işletmenin portföyü ve aldığı pozisyonlara göre, çevresel fırsatların getirdiği avantajlar hakkında bilgi toplar.

Stratejik İş Birimlerinin (SİB) Analizi: Burada işletmenin SİB'lerinin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. Başlangıç noktası SİB'lerinin yeteneklerinin konumunun ve tipinin belirlenmesidir.

Stratejik Yetenekler Profilinin Yapılanması: İçsel ve dışsal yeteneklerin analizi sonucu ortaya stratejik yetenekler profilinin yapısı çıkartılmış olur. Bu profile paralel olarak arzın devamı sağlanır ve çevresel fırsatlar değerlendirilir.

1.3.4.2.Stratejik Yetenekler Analizi

Bu analiz, yeni yetenekler analizi ile ilgilidir. Yani, piyasaların gereksinimleri ve geçerli organizasyonel taleplerin analizi ile stratejik yetenekler profilinin sonuçlarını içerir. Bu analiz yöntemi aşağıda Şekil 9'da görülmektedir (Göl, 1996: 53).



(Kaynak: Bracker, J. S., 1990. Strategic Management A Choice Approach Printed In U.S.A.,ph.150)

Şekil 9. Stratejik Yetenekler Analizi

1.3.4.3. Rekabetçi Üstünlüğün Diğer Göstergeleri

İster işletme veya sektör ister ülke düzeyinde olsun rekabet gücünü izlemek için pekçok ek gösterge bulunmaktadır. Bunlar; ihracat payları, ithalat nüfuz oranı, uluslararası rekabete maruz kalma düzeyidir.

İhracat Payları

İşletmenin, ya da sektörün ihracatının seçilen bir ülke grubunun ithalatı içindeki payı ve bu gruba diğer ülkelerin yaptıkları aynı tür ihracatla karşılaştırılmasıdır.

İthalat Nüfuz Oranı (Import Penetration Ratio)

İthalatın toplam yurtiçi talebe oranı olarak hesaplanmaktadır. Formülü aşağıdaki gibidir (Demir, 2004: 232) :

$$IPR_i = \frac{M}{\dot{U}_i + M_i - X_i} * 100$$

Formülde;

IPR_i = i sektörünün ithalat nüfuz oranı,

M = toplam ithalat,

Ü_i = i sektöründeki toplam üretim (çıktı),

M_i = i sektöründeki toplam ithalat,

X_i = i sektöründeki toplam ihracat anlamına gelmektedir.

İthalat nüfuz oranı, yurtiçi talebin ithalat ile karşılanma oranını gösterir. Bu oranın her zaman pozitif değerde olması ve değerinin 0 – 100 arasında değişmesi gerekmektedir.

Uluslararası Rekabete Marûz Kalma Düzeyi

Yurtiçi talebin içinde ithalatın payını ve o sektörün ihracata yönelme düzeyini gösteren bir değişkendir. Hesaplanması şu şekildedir:

$$REKB_i = \left[\frac{X_i}{\dot{U}_i} \right] + \left(1 - \left[\frac{X_i}{\dot{U}_i} \right] \right) * \left[\frac{M_i}{\dot{U}_i + M_i - X_i} \right]$$

Bu gösterge, sektörlerin hangi oranlarda yurtdışı rakipler ile karşılaştıklarını göstermektedir. İhracat/üretim ile yurtdışındaki rakiplerle yurtdışında karşılaşma oranını, ithalat nüfuz oranı da yurtiçinde yabancı rakiplerle iç piyasayı paylaşma oranlarından oluşmaktadır.

Net İhracat Oranı (NİO); net ihracatın göreceli büyüklüğünü gösteren bir değişkendir (Demir, 2004: 234).

$$NİO_i = \frac{(X_i - M_i)}{(X_i + M_i)} * 100$$

M_i = i sektöründeki toplam ithalat,

X_i = i sektöründeki toplam ihracat

İhracat / İthalat Oranı (İİO): Bir sektörün dış ticarete uzmanlaşma düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan bir göstergedir (Demir, 2004: 234).

$$XMR_i = \frac{X_i}{M_i} * 100$$

Sektör İçi Ticaret (SİT); sektör içi ticaret endeksi (SİT) aynı sektördeki çift yönlü ticareti gösterir. Endeksin değeri 0 -100 arasında değişmektedir. Eğer, bir ülkenin bir sektörde ithalatı ve ihracatı birbirine oldukça yakın ise, SİT endeksi 100'e yaklaşır. Dünya ile bütünleşmenin kaba bir ölçüsü olarak algılanabilir. Çünkü, o sektörde hem yüksek oranda ihracat hem de ithalat var demektir.

$$SİT_i = \frac{(X_i + M_i) - |X_i - M_i|}{X_i + M_i} * 100$$

Araştırma Geliştirme (Ar-Ge); araştırma geliştirme, işletme, sektör, ülke düzeyinde rekabet gücünün ve büyümenin ana unsurlarından biridir. Ar – Ge faaliyetlerini değerlendirmenin iki yolu vardır. Birincisi, girdi ölçütleri yoluyla değerlendirmektir. Bunlar; Ar- Ge harcamalarının miktarı, ya da bilim adamı ve/veya araştırmacı sayısı olarak kabul edilir. İkinci yol ise, çıktı ölçütleri ile değerlendirmektir. Burada da bilimsel yayınlar ölçü olarak kabul edilmektedir. Teknoloji alanında bu gösterge patent sayıları olarak kabul edilmektedir (Demir, 2004: 234).

Fiyat- Maliyet Marjı; çıktıdan, girdi, ücret, faiz, kira, reklam harcamalarının farkının düşülüp çıktıya bölünmesidir. Bu marj net bir kâr tanımı olarak anlaşılmalıdır. Bu marjın içine amortisman ve vergiler dahildir. Bu nedenle, gayri safî bir kârlılık ölçüsü olarak kullanılabilir.

Kâr Marjı; katma değerden işgücüne yapılan ödemenin çıkarılıp kalanın çıktıya bölünmesi ile bulunur. İşyerinin verimliliğine bağlı olarak ne kadar kâr, ya da zarar olduğunu gösterir (Demir, 2004: 234).

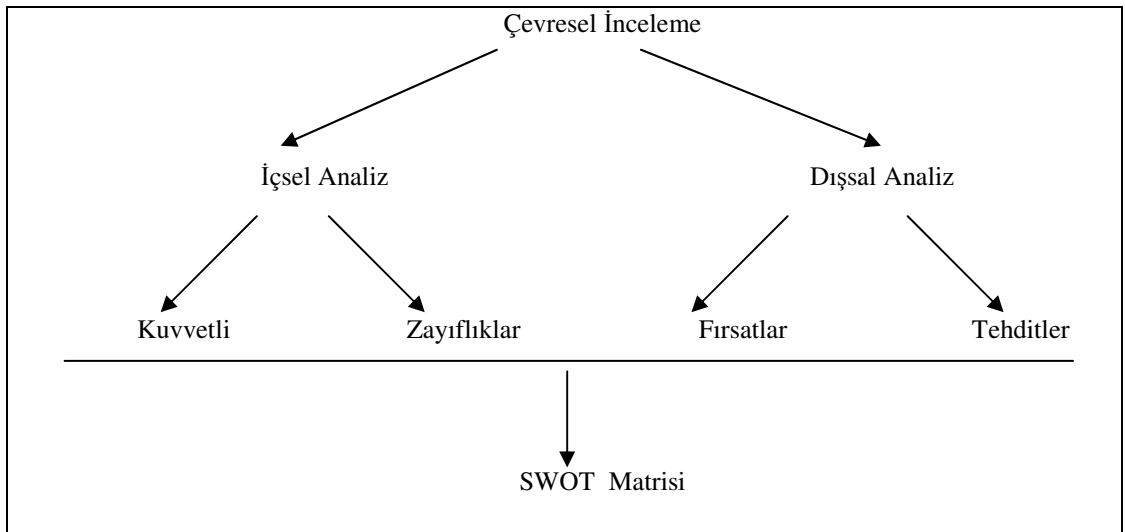
İKİNCİ BÖLÜM

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKTE KULLANILAN STRATEJİK

DURUM ANALİZLERİ

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf olduğu yönlerin; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan fırsat ve tehditler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Aşağıdaki organizasyonda başlıca içsel ve dışsal analiz göstergeleri yer almaktadır. Bu göstergelere ilaveler yapılması elbette mümkündür.

İçsel ve dışsal çevrenin incelenmesi stratejik plânlama sürecinin en önemli parçalarından biridir. İşletmenin içsel çevre faktörleri, genellikle kuvvetler ve zayıflıklar, işletmenin dışsal çevre faktörleri ise, fırsatlar ve tehditler olarak sınıflandırılabilir. İç çevre faktörleri işletme fonksiyonları ile somutlaştırılmaktadır. Pazarlama, üretim, finansman ve organizasyon fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir (Kotler, 1997: 81 -84). SWOT analizi rekabetçi çevrede işletmelerin varlıklarını ve yeteneklerini eşleştirmede faydalı bilgi sağlar. Öyle ki, strateji oluşturulması ve seçiminde kullanılır. Şekil 10'da çevresel incelemeye uygun olan bir SWOT analizi şeması gösterilmektedir.

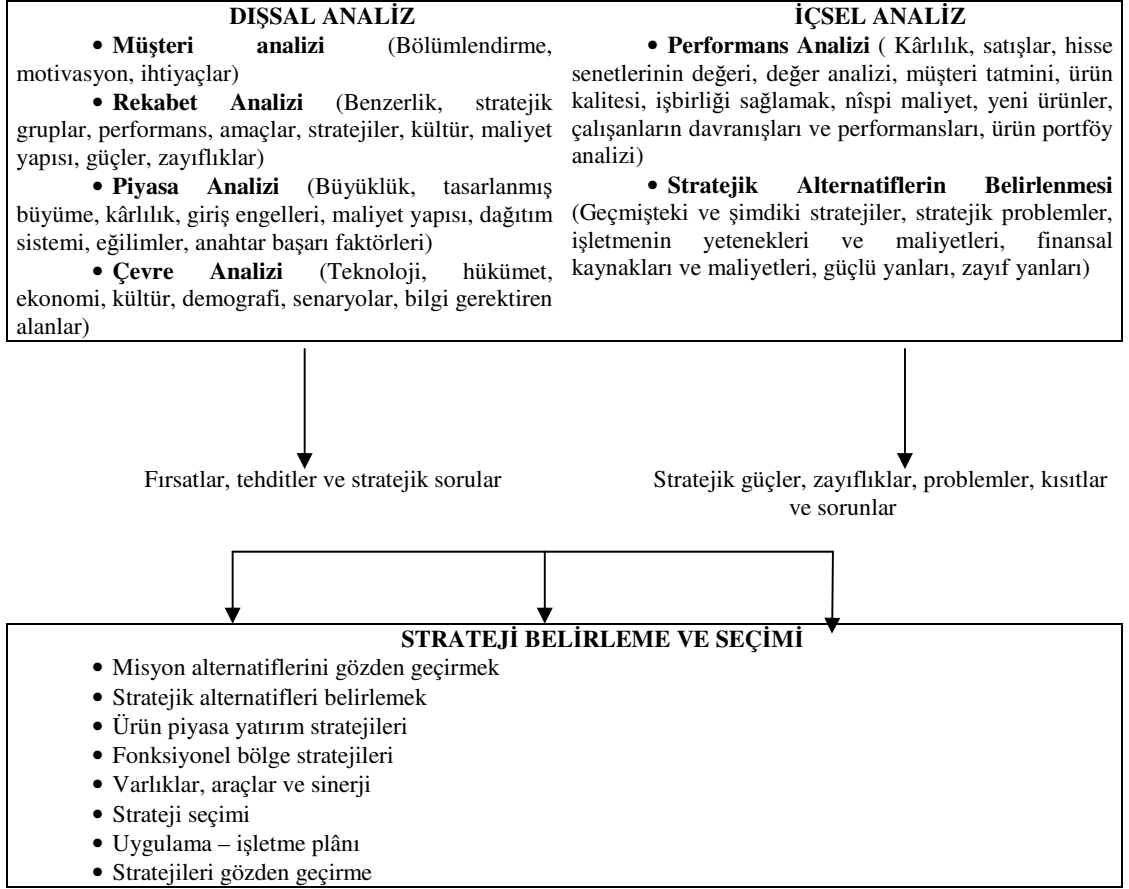


(Kaynak: www.quickmba.com/strategy, 2004)

Şekil 10. SWOT Analizi İskeleti

SWOT analizi yardımıyla bakıldığında güçlü/zayıf yönler (çalışanların niteliği, pazar potansiyeli, düşük maliyet, sendika ile olan iyi ilişkiler, gelişmeyi destekleyici bir ortamın varlığı güçlü yanları; katılımcı olmayan yönetim uygulaması, az ürün çeşidi, makine ve teçhizatın eksikliği, zayıf pazar imajı, azalan rekabet imkânları vb.) zayıf yanlarını oluşturur. Fırsatlar/tehditler içinde ise, (hizmet verebilecek başka müşteri grupları, girilebilecek yeni pazarlar, ürün gruplarında geliştirmeler ve çeşitlendirme, mevcut ürünleri tamamlayıcı ürünler, dikey entegrasyon, pazarın hızlı büyümesi fırsatları; yeni rakipler, ikâme edici ürün satışlarında artış, pazarın yavaş büyümesi, artan rekabet baskısı, müşterilerin istek ve değerlerinde değişimler, olumsuz hükümet politikaları vb.) tehditleri oluşturmaktadır. SWOT analizi ile, işletmenin rekabetçi üstünlüğüne ulaşmakta, işletme amacı belirlenmekte ve rekabetçi üstünlüğü yaratacak stratejilere hazırlık yapılmaktadır (Çobanoğlu ve Vayvay, 2004: 22).

Stratejik yönetim plânı içsel ve dışsal analiz olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu durum, Şekil 11 yardımı ile açıklanmaktadır.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.1)

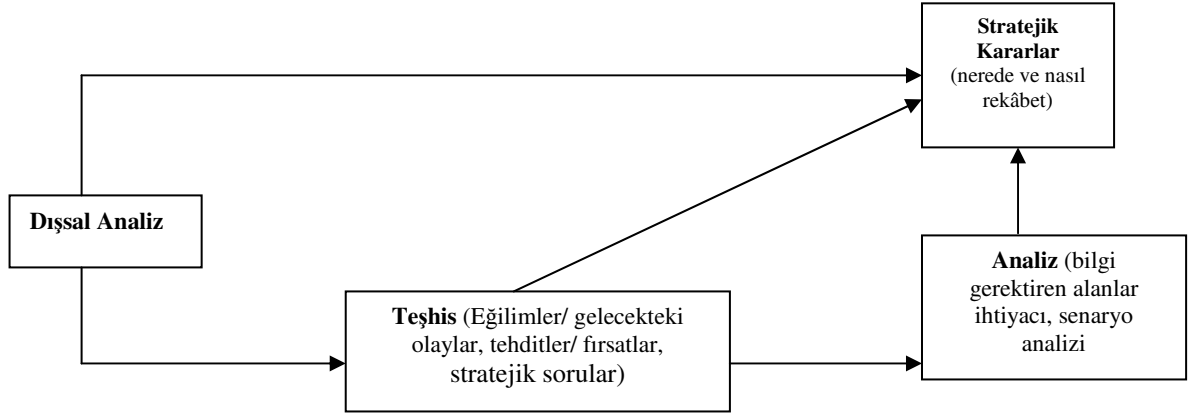
Şekil 11. Stratejik Pazar Yönetiminin Oluşturulması

2.1. Dışsal Durum Analizi

İşletmeye bir strateji oluşturmak için dışsal olan faktörlerin analizi gerekmektedir. Başarılı bir dışsal analizin amacı olmalı ve işletmeyi yönlendirmelidir. Bir dışsal analizin en büyük tehlikesi fazlasıyla tanımsal raporla sonuçlanabilecek sonsuz bir süreç olmasıdır. Başka bir ifadeyle, dışsal analizin sadece yazılı bir rapor olarak kalmasıdır.

Dışsal analiz sadece bir rapordan ibaret olmamalıdır. Aksine, stratejiyi motive edecek olumlu yönde etkileyecek bir süreç olmalıdır. Dışsal analiz bir sonuç değil bir araçtır. Şekil 12’de görüldüğü gibi, dışsal analiz alternatif stratejileri etkileyebileceği gibi bu stratejiler arasındaki seçimi de etkileyerek genel anlamda doğrudan strateji üzerinde de etkili olabilir. Böyle bir analiz; yatırım kararları, fonksiyonel olan

stratejilerin seçimi ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.45)

Şekil 12. Dışsal Analizin Rolü

Şekil 12’de görüldüğü gibi, bir dışsal analiz stratejisi;

- Önemli eğilimleri ve gelecek olayları,
- Tehditler ve fırsatları,
- Stratejik soruları, strateji sonuçlarını etkileyebilecek önemli belirsizlik alanlarını belirleyerek, dolaylı olarak katkıda bulunur.

Önemli bir eğilim, ya da olay strateji opsiyonlarının değerlendirilmesini çok fazla etkileyebilir. Örneğin, tüketicilerin doymuş yağ oranına olan ilgileri veya piyasaya yeni bir rakibin girmesi gibi. Bir başka örnek, yeni bir teknoloji, piyasada halihazırdaki bir işletme için tehdit oluşturabileceği gibi, pazara yeni giren bir işletme için fırsat anlamına gelebilir.

Şekil 12’de görüldüğü gibi eğilimler, fırsat ve tehditler, stratejik sorunlar, bilgi gerektiren alanlarla senaryo analizi yapılacak alanların belirlenmesine yardımcı olurlar. Bilgi gerektiren alanda her zaman belirsizlik vardır. Dolayısıyla, sürekli bir şekilde gözlemlenip analiz edilmelidir.

Dışsal Analizin Yapılma Zamanı

İşletme yıllık plânlama oluştururken yapılan dışsal analiz sonucu ertesi yıla kadar kullanılır. Ancak, dışsal analizdeki bilgilerin yıl içerisinde sürekli

güncelleştirilmiş olması gerekir. Aksi takdirde, bir bölümdeki değişiklik genel yapıyı bütünüyle olumsuz yönde etkileyebilir.

Dışsal analizde rekabet ve müşteri analizlerinin ikisi birarada olmalıdır. Çünkü, her ikisi de pek çok alanda ilgili endüstri veya endüstrilerin tanımlanmasına hizmet ederler. Bir endüstri belli bir müşteri grubunun ihtiyaçları açısından tanımlanır. Böyle bir pazar tanımlanması aynı zamanda rakiplerin tanımlanmasına ve dışsal analiz dengesine bir temel oluşturur.

Müşteriler bir işletmenin faaliyetleri ile doğrudan ilişki içerisinde olduklarından sözkonusu müşteriler, ilgili faaliyetleri, fırsatları, tehditleri ve soruları belirlemede zengin bir kaynaktırlar.

2.1.1. Müşteri Analizi

Pek çok stratejik pazar plânlamasında birinci mantıklı adım müşteri analizidir. Aşağıda üç takım halinde verilen stratejik sorular müşteri analizinin temelini oluşturmaktadır (Aaker, 1992: 48).

Bölümlendirme

- En büyük müşteriler kimler? En kârlısı kimler? En cazip potansiyel müşteriler kimler? Müşteriler ihtiyaçlar, motivasyonlar veya özellikler temelinde herhangi bir gruba dahil oluyor mu?
- Pazar farklı bir işletme stratejisi gerektirecek gruplara nasıl bölünebilir? Aşağıdaki değişkenler gözönünde bulundurulmalıdır. Bunlar: Araştırılan fayda, kullanım, organizasyon şekli, coğrafi konum, müşteri algılamaları ve davranışları, fiyata duyarlılıktır.

Müşteriyi Güdöleyen Unsurlar

- Müşteriler neden en favori markaları seçerler ve kullanırlar?
- Müşteriler ürün/hizmet öğelerinden hangisine en çok değer verirler?
- Müşterilerin amaçları nelerdir? Gerçekte bunlar neler satın alıyorlar?
- Müşteri motivasyonunda ne gibi değişiklikler ortaya çıkıyor?

Karşılanmayan İhtiyaçlar

- Niçin bazı müşteriler tatmin olmuyor? Neden bu müşterilerin bazıları markalarını, ya da üreticilerini değiştiriyor?
- Müşteri sorunlarının kötülük derecesi nedir?
- Müşterilerin tanımlayabilecekleri karşılanmayan ihtiyaçları nelerdir? Müşterilerin farkında olmadıkları ihtiyaçları var mı?
- Bu tür karşılanmayan ihtiyaçlar rakiplerin kullanabileceği bir koz olabilir mi? Bölümlendirmeler farklılığa, odaklanmaya ve düşük maliyete dayalı

sürdürülebilir rekabetçi üstünlük geliştirilmesinde anahtar bir rol oynamaktadır.

Stratejik anlamda bölümlendirme, rekabetçi stratejilere diğer müşteri gruplarından farklı tepki veren müşteri gruplarının belirlenmesi anlamına gelir. Bölümlendirme stratejisi tanımlanmış grupları o gruplara rekabetçi öneri sunan bir programla birleştirir. Bu nedenle, başarılı bir bölümlendirme stratejisinin geliştirilmesi rekabetçi bir önerinin kavramsallaştırılmasını, geliştirilmesini ve değerlendirilmesini gerektirir.

Burada önemli olan bölümlerin nasıl tanımlanacağıdır. Oldukça zor bir iş olmasına rağmen değişik yolları bulunmaktadır. Bölümlendirme yapılırken gözönünde bulundurulacak değişkenler, grupları tanımlamadaki yeterlilikleri dikkate alınarak belirlenmelidir. Çünkü, farklı gruplara uygulanacak stratejiler de farklı olacaktır.

Farklı bir stratejiyi belirleyecek bir bölüm, işletme stratejisini destekleyecek büyüklükte olmalıdır. Bu işletme stratejisinin düşük maliyetli olabilmesi için hedef grupta olan ilişkisinin de etkin olması gerekir. Genelde, belli bir grup için strateji geliştirmek çok maliyetlidir. Burada sorulması gereken soru stratejinin etkinliğinin bu ek maliyeti karşılayıp karşılamayacağıdır.

Müşteri gruplarını tanımladıktan sonra, ikinci adım onların motivasyonlarını belirlemektir. Örneğin, satın alma kararlarını neler belirler? Motivasyon bilgisi ilgili beceri ve varlıklar hakkında ipuçları verir. Örneğin, ekspres yiyecek işletmelerinde (Fast-food) müşterilerin en önemli motivasyonu, rahatlığı yani konum itibarıyla kolay ulaşılabilir yerlerde olmalarıdır. Dolayısıyla, iyi yerlerde konumlandırılmış

restoranlar rekabetçi üstünlük sağlarlar. Müşterinin zor ulaşabileceği kötü yerlerdeki restoranların ise rekabetçi üstünlüğü azalır. Müşteriyi güdüleyen unsurlara bir başka örnek olarak havayolları müşterilerinden iş adamları grubu verilebilir. Bu gruptaki müşteriler tercihlerini yaparken öncelikle verilen hizmete, rahatlığa ve uçuş tarifelerindeki esnekliğe dikkat ederler. İş adamları grubu için fiyat önemli olmamaktadır.

Karşılanmayan ihtiyaçlar piyasadaki mevcut mallarla tüketici ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır. Örneğin, bir çikolata üreticisi işletme daha sağlıklı ve daha çeşidi bol ürünler sunabilir. Ya da bebek maması endüstrisinde yer alan bir işletme çevreye duyarlı, mikrodalga fırınlarda ısıtılabilen ve kırılmayan ambalajlarda ürünler satmalıdır.

Karşılanmayan ihtiyaçlar işletmeler için önemlidir. Çünkü, pazara yeni girmek isteyen, ya da pazardaki payını büyütmek isteyen işletmelere fırsatlar sunarlar. Bu tür ihtiyaçlar aynı zamanda rakiplere pazardaki bir işletmenin pozisyonunu sarsmak için kozlar da verebilirler. Bu açıdan bakıldığında karşılanmayan ihtiyaçlar bazı işletmeler için tehdit unsuru olarak karşılına çıkabilir.

Karşılanmayan ihtiyaçları belirlerken birkaç yaklaşımdan yararlanılabilir. Birincisi, deney grupları yaklaşımıdır. Buna göre; bir deney grubu oluşturulur ve mevcut ürün bu grup üzerinde test edilir. Deneklerin ürün hakkındaki memnuniyetleri, ya da şikayetleri tespit edilmeye çalışılır.

İkinci yaklaşım problem araştırmasıdır. Buna göre, bir üründe olabilecek potansiyel problemler önem sırasına göre, listelenir. Daha sonra yaklaşık 100–200 kişiye karşılaşılabilecekleri problemlerin önemli olup olmadığı, problemle karşılaşma sıklığı ve soruna getirebilecekleri çözüm önerileri sorulur. Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda ürünlerde değişiklikler yapılır.

Üçüncü yaklaşım, fayda-maliyet (benefit structure analysis) analizidir. Ürünü kullananlara üründen bekledikleri faydaları tanımlamaları ve bu ürünün sözkonusu faydaların ne kadarını sağlayıp sağlamadığını belirtmesi istenir. Eğer beklenen faydaları karşılamıyorsa karşılanmayan ihtiyaç olurlar.

Karşılanmayan ihtiyaçların belirlenmesinde dördüncü yaklaşım müşteri tatmin çalışmalarıdır. Bunda belirli bir zaman aralığında değişmelerin olup olmadığına bakılır. Eğer belli bir süre sonunda müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmadığı sonucu çıkmışsa bu durum karşılanmayan ihtiyaçların varlığını ortaya koymaktadır.

2.1.2. Rekabet (Rakip) Analizi

Dışsal analizin ikinci aşamasıdır. Buradaki amaç, ürün-pazar-yatırım kararı veya sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlamayı ve devam ettirme çabalarını etkileyecek ipuçlarını elde etmek olmalıdır. Rakip analizi, piyasaya girmekte olan veya potansiyel rakibin hareketleri, zayıflıkları veya üstünlükleriyle oluşturulan stratejik soruların, fırsatların veya tehditlerin tanımlanması üzerine odaklanmalıdır.

Rekabetçi analiz, varolan veya potansiyel rakiplerin tanımlanmasıyla başlar. Varolan rakiplerin tanımlanmasında iki yol vardır. Birincisi, rakipler arasında seçim yapmak zorunda kalan müşterilerin perspektifini incelemektir. Sonucu rakiplerin müşteri seçimi için ne dereceye kadar rekabet ettiklerine göre, sınıflandırılırlar.

İkincisi, tanımlama yoludur. Rakiplerin rekabetçi stratejilerine göre, stratejik gruplara bölünmesidir. Rakipler tanımlandıktan sonra rakipleri ve stratejilerini anlamaya odaklanılmalıdır. Önemli olan rakibin veya stratejik rakip gruplarının her birinin zayıflıkları ve üstünlüklerinin analiz edilmesidir. Aşağıda rakip analizi için gerekli stratejik sorular verilmiştir (Aaker, 1989: 63).

Rakipleri Belirleme

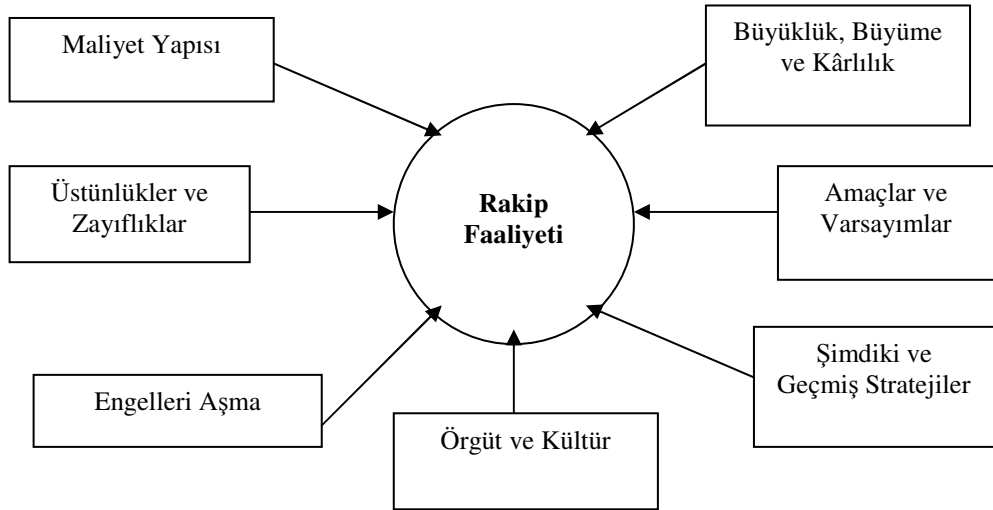
- Genellikle biz kime karşı rekabet ediyoruz? Bizim en ciddi rakiplerimiz kimler? Çok ciddi olmasa da hâlâ önemli rakipler kimler? İkâme ürün üreticileri kimler?
- Bu rakipler mal varlıkları, yetenekleri ve / veya stratejilerine göre, stratejik gruplara bölünebilir mi?
- Pazara yeni giren potansiyel rakipler kimler? Bunların pazara girişlerindeki engeller neler? Bunların pazara girmelerini vazgeçirecek herhangi bir şey var mı?

Rakiplerin Değerlendirilmesi

- Rakiplerin stratejileri nelerdir? Bu stratejilere bağlılık dereceleri nedir ?
- Zaman içerisinde en başarılı ve en başarısız rakipler kimlerdi? Neden ?
- Herhangi bir stratejik grubun veya rakibin zayıf ve üstün olduğu yönleri nelerdir ?
- Rakiplerin pazara girişlerinde veya daha ciddi rakip olmalarında kullanabilecekleri kozlar nelerdir ?
- Rakiplerini mal varlıklarına ve yeteneklerine göre, değerlendirme.

Rakip Analizi – Rakipleri Tanıma

Rakipleri ve onların faaliyetlerini anlamak pek çok fayda sağlar. Bu faydaların ilki, bir rakibin üstünlüklerini ve zayıflıklarını anlamaktır. İkinci olarak, gelecekteki rekabetçi stratejiler hakkında ipuçları verir ve ortaya çıkabilecek tehdit ve fırsatların tahminine yardım eder. Üçüncü olarak, stratejik alternatifler hakkında bir karar verilmesini ve ciddi rakiplerin tepkisini tahmin edebilme yeteneğini kazandırır.



((Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.69)

Şekil 13. Rakipleri Anlamak

Son olarak, rakip analizi zaman içinde çok yakından gözlemlenmesi gereken bazı stratejik soruların belirlenmesiyle sonuçlanabilir. Bir stratejik soru örneği şöyle

olabilir: “Rakip A Amerika’nın batı pazarına girecek mi, girmeyecek mi?”. Şekil 13’de görüldüğü üzere, rekabeti etkileyen yedi faktör vardır. Bunlardan birincisi finansal performanstır. Bu büyüklük, büyüme ve kârlılık ile ölçülür. Diğerleri maliyet yapısı, üstünlükler ve zayıflıklar, engelleri aşma, örgüt ve kültür, şimdiki ve geçmişteki stratejiler, amaçlar ve varsayımlardır.

Rakiplerin Güçlü / Zayıf Yönleri

Rakiplerin zayıflıklarının ve üstünlüklerinin belirlenmesinde mal varlıkları ve becerilerinin tanımlanması gerekmektedir. Aşağıdaki beş soru bunun için yararlı olabilir (Aaker, 1992: 73).

- Başarılı olan işletmeler neden başarılılar? Başarısız olan işletmeler neden başarısızlar ?
- Müşterilerin anahtar motivasyonları nelerdir ?
- Yüksek maliyetlerin bileşenleri nelerdir ?
- Endüstrinin hareketliliğinin önündeki engeller nelerdir ?
- Değer zincirinin hangi bileşenleri rekabetçi üstünlük yaratabilir ?

Rakiplere yönelik zayıflıklar ve üstünlükler ile ilgili analizi yaparken, dikkat edilecek noktalar aşağıdaki gibidir (Aaker, 1992: 76-77) :

Yenilik

- Teknik ürün ve hizmet üstünlüğü,
- Yeni ürün kapasitesi,
- Teknoloji,
- Patentler,

İmalat

- Maliyet yapısı,
- Esnek üretim faaliyetleri,
- Ekipman,
- Hammaddelere ulaşma,
- Dikey entegrasyon,
- İşgücü davranışı ve motivasyonu,
- Kapasite.

Finans / Sermayeye Ulaşma

- Faaliyetler,
- Kısa dönemli net varlıklar,
- Borç ve finans kullanabilme yeteneği,
- Ailelerin finanse etme isteği.

Yönetim

- Üst ve orta yönetimin kalitesi,
- İşletme bilgisi,
- Kültür,
- Stratejik amaçlar ve plânlar,
- Girişimcilik dürtüsü,
- Plânlama/ işletme sistemi,
- Sadakat,
- Stratejik karar vermenin kalitesi.

Pazarlama

- Ürün kalitesinin ünü,
- Ürün özellikleri/farklılığı,
- Markanın tanınması,
- Ürün serisinin genişliği/sistemin kapasitesi,
- Müşteri yönelimi,
- Bölümlendirme / odaklanma,
- Dağıtım,
- Perakende satıcılarla ilişkiler,
- Reklam/tanıtım becerileri,
- Satış gücü,
- Müşteri hizmeti/ürün desteği.

Müşteri Temelli

- Büyüklük ve sadakat,
- Pazar payı,
- Hizmet edilen grupların büyümesi.

2.1.3. Pazar (Piyasa) Analizi

Pazar analizi, bugünkü pazarın cazibesinin tanımlanmasına yardımcı olmak, potansiyel girişimciler ile dinamikleri ve piyasa yapısını anlamak için plânlanır.

Pazar analizi, şu boyutları içermektedir. Bunlar;

- Potansiyel pazar büyüklüğü,
- Pazar büyümesi,
- Pazar kârlılığı,
- Maliyet yapısı,
- Dağıtım kanalları,
- Eğilimler ve gelişmeler,
- Anahtar başarı faktörleridir.

Şekil 14’de bir pazar analizi yapısının oluşturulmasındaki soru setleri verilmiştir.

BÜYÜKLÜK VE BÜYÜME Önemli ve potansiyel olarak önemli olabilecek alt pazarlar nelerdir? Onların büyüklük ve büyüme karakteristikleri nelerdir? Hangi alt pazarlar düşüşe geçmiştir veya çok yakında düşüşe geçecektir? Nasıl hızla?
KÂRLILIK Her bir büyük alt pazar için aşağıdakileri düşünün: Bu ortalama bir işletmenin para kazanabileceği iş alanı mıdır? Pazardaki işletmeler arasındaki rekabet ne kadar yoğundur. Potansiyel girişimciler ve ikâme mallar açısından tehlikeleri değerlendirin. Üreticilerin ve müşterilerin pazarlık gücü nedir? Pazarın ve altpazarların çekiciliği / kârlılığı nasıldır?
MALİYET YAPISI Değişik rakipler için temel maliyet ve katma değer bileşenleri nelerdir?
DAĞITIM SİSTEMİ Alternatif dağıtım kanalları nelerdir? Onlar nasıl değişirler?
EĞİLİMLER Pazardaki eğilimler nelerdir?
ANAHTAR BAŞARI FAKTÖRLERİ Başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için gerekli olan yetenekler varlıklar ve önemli başarı faktörleri nelerdir? Gelecekte bunlar nasıl değişebilir? Stratejileri kullanarak rakiplerin varlıkları ve yetenekleri nötr edilebilir mi?

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.87)

Şekil 14. Bir Pazar Analizinin Yapısını Oluşturmada Sorular

Fiili / Potansiyel Pazar Büyüklüğü

Bir pazar, ya da alt pazarın analizi için temel başlangıç noktası toplam satışların düzeyidir. Eğer, % 15 pazar payı karar alınacak bir stratejinin başarılı olacağı düşünülüyorsa pazarın toplam büyüklüğünü bilmek önem arz eder.

Pazar büyüklüğü hesaplamaları hükümet kaynaklarına, ya da ticaret odalarının bulgularına dayanabilir. Bir diğer yaklaşım, yayınlanan finansal kaynaklardan, tüketicilerden, ya da işletmelerden, rekabetçi satışlar hakkında bilgi toplamaktır. Daha pahalı bir yaklaşım ise, tüketici davranışlarını anket yolu ile analiz etmek ve tüketicilerin toplam pazarı nasıl kullandıklarını tahmin etmektir.

Potansiyel Pazar Kullanıcı Açığı

İlgili pazarın fiili büyüklüğüne ek olarak potansiyel pazarı da gözönünde bulundurmak çoğunlukla faydalıdır. Yeni bir kullanım, yeni bir kullanıcı grubu, ya da daha sık bir kullanım pazarının büyüklüğünü ve pazardan beklentileri dramatik bir şekilde değiştirebilir.

Hayalet Potansiyeli

Bazen bir ürüne duyulan gereksinim o kadar açıktır ki, pazarın potansiyel olarak büyüyeceği kesin gibidir. Ancak, bu beklentinin gerçekleşmesini engelleyen faktörlerin varlığı nedeniyle bu potansiyel bir hayalet özelliği taşıyabilir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde ve gelişmiş ülkelerdeki pek çok sektörde eğitim araçlarına yönelik çok büyük bir talep sözkonusudur. Ancak, gerekli finansal kaynakların yokluğu satın almayı engellemektedir. Ayrıca, 1970'lerin ortasında atom enerjisi pazarında olduğu gibi beklenmeyen politik problemler ortaya çıkabilir. Bazen de bir anda o kadar ön plâna çıkar ki, bunun potansiyeli kolaylıkla abartılabilir. Bu nedenle, potansiyel pazarların arkasında yatan varsayımları ve koşulları anlamak son derece önemlidir.

Bazı işletmeler küçük pazarlara yatırım yapmalarını engelleyen bir takım yatırım ölçütlerine sahiptirler. Örneğin, IBM ve Procter & Gamble, yeni bir ürünü pazara sürdükten sonra birkaç yıl içerisinde büyük miktarlarda satış düzeylerini hedeflerler. Ancak, mikropazarlama çağında sorun, pek çok eylemin daha küçük bölümlerde yaşanıyor olmasıdır. Bu anlamda, küçük pazarı gözardı etme çoğunlukla

işletmeleri, o işi ilk yapanların (first- mover) elde ettikleri avantajlarla mücadele etmek zorunda bırakmaktadır.

Pazar Büyümesi

Pazarın büyüklüğünden ve altpazarların tahmininden sonra büyüme oranları üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Burada kritik soru şudur: “pazarın gelecekteki büyüklüğü ne olacak?”. Herşeyin sabit olduğu varsayım altında, büyüme pazar payını artırmaksızın satışlarda ve kârlarda artış anlamına gelmektedir. Buna ek olarak büyüme, talebin arzdan daha hızlı arttığı zamanda fiyat baskısının azalması anlamına da gelebilir. Bu çerçevede anlamlı strateji, büyüme kalıplarını tanımlamak ve oraya yatırım yapmak ile bir düşüş içeren durumları tanımlayıp o alanlardan kaçınmak, ya da yatırım yapmamaktır. Aslında gerçek bu kadar basit değildir. Özellikle, düşüş gösteren ürün pazarları bir işletme için gerçek bir fırsat oluşturabilir ki bunun nedeni rekabetçilerin piyasadan çıkması, ya da yatırımlarını kesmesidir. Böylelikle, işletme diğerlerini pazardan çıkmaya teşvik edip pazarın önemli bölümlerini domine ederek pazarda kârlı bir şekilde ayakta kalmayı deneyebilir. Büyüme kalıplarının daima çekici olduğu yönündeki geleneksel söylemin diğer yarısı da gerçek olmaktan uzak olabilir. Aslında, büyüme durumları önemli riskleri içermektedir.

Pazara Yön Veren Güçleri Tanımlamak

Pek çok durumda, en önemli stratejik soru pazar satışlarının tahminine ilişkindir. Temel stratejik karar genellikle, bir yatırım kararı yalnızca doğru olmaya değil pazar dinamiklerinin arkasında yatan yön verici güçleri anlamaya bağlıdır.

Büyük bir pazarda satışların öngörüleceği durumda, bu satışları hangi güçlerin yönlendirdiğinin belirlenmesi gereklidir. Çeşitli satış senaryolarını tasarlanması genellikle faydalıdır. Sonrasında şu gibi sorulara yanıt aranabilir: “Eğer C senaryosu gerçekleşirse, ne olacak? B senaryosuna neler neden olabilir?” Yanıtlar genellikle, strateji geliştirmede hayati rol oynayacak stratejik alt soruların tanımlanmasına yardımcı olmaktadır (Aaker, 1992: 91).

Büyüme Öngörmek

Tarihsel veriler yararlı bir perspektif sağlayabilir ve beklenenle gerçeği birbirinden ayırmada yardımcı olabilir. Ancak, bu verilerin çok dikkatli kullanılması gerekir. Bazen pazar satışlarındaki temel göstergeler eğilimlerdeki dönüş

noktalarının öngörülebilmesi ve tahmin edilebilmesine yardımcı olacak şekilde tanımlanabilir. Bu göstergelere örnek olarak demografik veriler ve ilgili araçların satışı verilebilir.

- Demografik veri: Doğum sayısı eğitim talebi için ve 65 yaşına ulaşmış kişilerin sayısı da emeklilik araçları talebi için bir temel göstergedir.
- İlgili araçların satışı: Kişisel bilgisayar satışlarının büyüklüğü, yedek parça ve servis talebi için bir temel gösterge sağlamaktır.

Özellikle, yeni pazarlar için pazar satış tahminleri benzer endüstrilerin deneyimlerine dayanabilir. Buradaki temel nokta, benzer özelliklere sahip bir pazarı belirlemektir. Örneğin, renkli televizyon satışlarının siyah-beyaz televizyon satışları ile benzer bir kalıp izlemesi beklenebilir.

Olgunluğu ve Düşüşü Teşhis Etmek

Pazar satışlarındaki dönüm noktaları içerisinde özellikle önemli olanlar; yaşam seyrinin büyümeden olgunluğa geçtiği nokta ile olgunluk aşamasından düşüş aşamasına geçilen noktadır. Bu geçişler, pazarın sağlığı ve doğası açısından önemlidir. Satışlar ve kâr bileşimleri olgunluk ve düşüşü belirlemede kullanılabilse de aşağıdakiler ön plâna çıkan göstergelerdir.

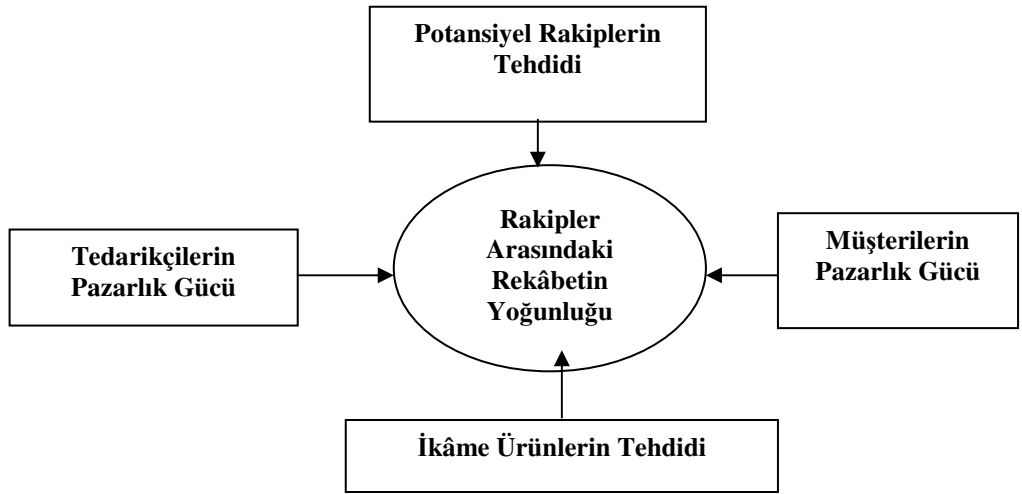
- Fazla kapasitenin neden olduğu fiyat baskısı ve ürün farklılaştırmasının yokluğu,
- Alıcının sofistike hale gelmesi ve bilgilenmesi,
- İkâme ürünler, ya da teknolojiler,
- Doygunluk,
- Büyüme kaynaklarını yokluğu,
- Müşteri ilgisizliği.

Pazar Kârlılığı Analizi

Ekonomistler uzun zamandır neden bazı endüstrilerin, ya da pazarların kârlı iken diğerlerinin kârlı olmadığı üzerinde çalışmaktadırlar. Harvard ekonomisti olan Michael Porter teorilerini ve bulgularını bir pazar, ya da endüstrideki hesaplanma sorununa uygulamıştır. Burada temel soru, ortalama bir işletmenin nasıl kârlı olacağını hesaplamaktır. Elbette ki burada umulan işletmenin ortalamanın üstünde

kâr getiren bir strateji geliştirmesidir. Bir pazarın kârlılığını hesaplamaya ilişkin Porter'ın yaklaşımı, endüstri yapı analizi olarak adlandırılrsa da bir pazar, ya da endüstri içindeki bir altpazara da uygulanabilir. Bu yaklaşımdaki temel fikir, ortalama bir işletmenin yatırımlarının uzun dönemdeki geri dönüşü ile hesaplanan endüstri, ya da pazar çekiciliğini büyük oranda kârlılığı etkileyen beş faktöre bağlılığıdır. Şekil 15'de gösterilen bu faktörler;

- Rekabetin yoğunluğu,
- Eğer kârlar yüksek olursa pazara giriş yapacak potansiyel rekabetçilerin varlığı,
- Eğer fiyatlar yükselirse müşterilerin seçeceği ikâme mallar,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü.



(Kaynak: Porter, M., "Industry Structure and Competitive Strategy : Keys to Profitability, Financial Analysis Journal, July – August, 1980, ph. 33)

Şekil 15. Pazar Kârlılığı Modelinde Beş faktör

Bunlardan her biri, tarihsel olarak bazı endüstrilerin neden diğerlerinden daha kârlı olduğunu açıklamada rol oynarlar.

Rekabetçiler

Varolan rakiplerin yarattığı rekabettir. Yoğunluğu birkaç faktöre bağlıdır.

Bunlar:

- Rekabetçilerin sayısı,
- Rekabetçilerin görece büyüklüğü,
- Rekabetçilerin ürün tekliflerinin ve stratejilerinin benzer olup olmaması,
- Yüksek sabit maliyetlerin varlığı,
- Rekabetçilerin kararlılıkları,
- Giriş engellerinin büyüklüğü ve yapısı.

Potansiyel Rakipler

Tanımlanmış olsun, ya da olmasın potansiyel rakiplerin pazara fiili girişi büyük ölçüde giriş engellerinin büyüklüğüne ve doğasına bağlıdır. Bu nedenle giriş engellerinin analizi gelecekteki olası rekabet yoğunluğu ve kârlılık düzeylerini tahmin etmek için önemlidir.

Pazara giriş engelleri aşağıdakileri içermektedir:

- Gerekli olan sermaye yatırımı. Örneğin, madencilik ve otomotiv sektörü gibi sanayiler riski arttıracak düzeyde büyük yatırımlar gerektirmektedir.
- Ölçek ekonomileri. Eğer üretimde, reklamda, dağıtımda yine, diğer alanlarda ölçek ekonomilerinin varlığı söz konusu ise, büyük miktarlarda üretimin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekli hale gelir.
- Dağıtım kanalları. Bazı pazarlarda dağıtımını gerçekleştirmek çok zor ve maliyetli olabilir. Önemli miktarlarda pazarlama bütçesine sahip olan büyük işletmeler dahi süpermarket raflarında yeterli alan elde edebilmekte sıkıntı çekebilmektedirler.
- Ürün farklılaştırması. Köklü işletmeler özenle korunan ürün özelliklerinden bir marka, ya da logodan, reklamdan ve müşteri hizmetlerinden kaynaklanan yüksek düzeyde bir müşteri sadakatine sahiptirler. Ürün farklılaştırmasının var olduğu pazarlarda giriş engelleri özellikle daha yüksektir ki bu pazarlar alkollü ve alkolsüz içecekleri, kozmetik ürünlerini ve banka hizmetlerini içerebilir.

İkâme Ürünler

İkâme ürünler birincil rakip işletmelerin ürettiği ürünlere nazaran daha az düzeyde rekabet yoğunluğuna sahip ürünler olarak tanımlanabilir. Ancak, bu ürünler yine de önemlidir ve pazarın kârlılığı üzerinde etki sahibidirler. Aslında çoğu zaman

büyük bir tehdit, ya da sorun olarak değerlendirilebilirler. Örneğin, plastik ve cam ürünler metal konserve kutusu pazarı üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadırlar. Ayrıca, elektronik alarm sistemleri güvenlik görevlisi pazarının bir ikâmesi olarak ele alınabilir.

Müşteri Gücü

Tüketiciler görece olarak satıcılardan daha güçlü oldukları zaman fiyatların düşmesi yönünde etkili olabilirler, ya da daha fazla hizmet talebinde bulunabilirler. Böylelikle de kârlılığını etkileyebilirler. Alternatif tedarikçilerin var olduğu durumlarda bir müşterinin gücü eğer satın alma miktarı büyükse daha fazladır. Örneğin, otomobil lastiği üreticileri çok güçlü otomobil işletmeleriyle karşı karşıya gelmektedirler. Yani, otomobil işletmesi hem üretim miktarı hem de her bir otomobile monte edilecek lastik sayısı fazla olduğundan lastik işletmesiyle pazarlık gücü yüksek olacaktır. Çok yüksek miktardaki alımlarda fiyatlar düşecektir.

Tedarikçilerin Gücü

Eğer, tedarikçi endüstrisi yoğunlaşmış ve farklı pazarlarda çok farklı tüketicilere satış yapar durumda ise, bu endüstri fiyatlarını etkilemek konusunda tüketicilere göre, daha fazla güce sahiptir. Bu güç, tüketicilerin tedarikçileri değiştirme maliyetinin yüksek olması durumunda daha da fazla olmaktadır.

Maliyet Yapısı

Bir pazarın maliyet yapısını anlamak halihazırda ve gelecekteki anahtar başarı faktörlerini görebilmeyi sağlar. Burada analizin ilk adımı ürüne, ya da hizmete eklenen değer nereden geldiğinin belirlenmesidir. Değerlerin hangi aşamalarda katılabileceğini Şekil 16'da gösterilmektedir.

Üretim Safhaları	Üretim Safhaları İle İlişkili Anahtar Başarı Faktörlerine Sahip Pazarlar
Hammaddenin temini	Altın madeni ve şarap yapımı
Hammadde işlenmesi	Çelik, kağıt
Fabrikasyon üretim	Entegre devreler ve lastik
Montaj	Giyim
Fiziksel dağıtım	Şişelenmiş su, metal konserve kutusu
Pazarlama	Markalı kozmetik ürünleri ve likör

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.97)

Şekil 16. Üretim Safhalarında Yüksek Katma Değer

Elbette yüksek katma değer düzeylerinde avantaj elde etmek mümkün olmayabilir. Örneğin, fırınlar için un vb. hammaddeler yüksek düzeyde katma değeri temsil edebilirler. Ancak, bu hammadde borsa fiyatından çok büyük miktarlarda satılmaktadır. Bu nedenle, anahtar başarı faktörlerinden olamaz. Özellikle, hızlı büyüyen pazarlarda anahtar başarı faktörlerindeki değişiklikleri fark edebilmek çok önemlidir. Bununla ilgili bir yaklaşım, katma değer aşamalarının nispi önemindeki değişikliklere bakılmasıdır. Örneğin, çimento pazarı demiryolu, ya da kamyon taşımacılığı ile kısıtlandığı zaman çok bölgesel olmaktadır. Ancak, özel üretilmiş gemilerin geliştirilmesiyle birlikte nehir taşımacılığı maliyetleri dramatik bir şekilde düşmüştür. Böylelikle, anahtar başarı faktörleri yerel kara taşımacılığından bu özel gemi taşımacılığına doğru yönelmiştir.

Dağıtım Sistemleri

Dağıtım kanalları sistemine ilişkin bir analiz üç tip soruyu içermektedir. Bunlar;

- Alternatif dağıtım kanalları nelerdir ?
- Pazarda hakim olan eğilimler nelerdir ? Hangi kanalların önemi artmaktadır ? Hangi yeni kanallar ortaya çıkmıştır, ya da çıkabilir ?
- Dağıtım kanalında güç sahibi olanlar kimlerdir ve bu nasıl değişebilir ?

Etkin ve etkili bir dağıtım kanalına erişim genellikle anahtar başarı faktörlerindedir. Alternatif dağıtım kanallarının birkaç değişik yolu bulunmaktadır. Birincisi, dolaysızlık derecesidir. Avon, Tupperware gibi ve pek çok endüstriyel işletme kendi satış güçleri aracılığı ile ürünlerini doğrudan kendisi yüzyüze satmaktadırlar. Diğer işletmeler, örneğin Radio Shack ve pek çok ayakkabı işletmesi, doğrudan perakende satış mağazalarında satış yapmaktadırlar. Diğer işletmeler ya doğrudan perakendecilere satmakta, ya da diğer aracılara satmakta veya bu kanalların bir kombinasyonunu kullanarak satış yapmaktadırlar. Nihai kullanıcıya en yakın olan işletmeler pazarlama üzerinde en fazla kontrole sahip işletmelerdir. Bu tür işletmeler genellikle yüksek bir riski önceden görebilirler.

Bazen, yeni bir dağıtım kanalı türünün ortaya çıkması sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük yaratabilir. Bununla ilgili olarak verilecek örnek, L'eggs

İşletmesinin mensucat pazarında eriştiği başarıdır. L'eggs'in getirdiği yenilik mensucat ürünlerinin satışı için süpermarketleri kullanmasıdır.

Dağıtım kanallarında yaşanan, ya da yaşanabilecek değişikliklerin analizi için pazarı ve pazarın anahtar başarı faktörlerini anlamak önemlidir. Örneğin, şarabın büyük marketlerdeki satışının artması, şarap üreticilerini daha fazla reklam ve ambalajlamaya odaklanmalarına neden olmuştur. Levi Stratus işletmesinin erkek ürünlerini kendi mağazaları dışında Sears süpermarketleri zincirinde satışa sunmasıyla yeni bir dağıtım kanalı oluşturmuştur.

Pazar Eğilimleri

Dışsal analizin en kullanışlı alanlarından biri, şu soruya verilen yanıtta yatmaktadır: “Pazar eğilimleri nelerdir?”. Bu sorunun iki önemli boyutu vardır. Soru, değişime odaklanmaktadır ve neyin önemli olduğunu tanımlama eğilimini içermektedir. Sonuç olarak, pazar eğilimleri tartışması müşteri, rekabetçi ve pazar analizlerinin kullanışlı bir özeti olarak görülebilir.

1990'lı yılların başında Workstation piyasasında yaşanan gelişmeler sonucunda kişisel bilgisayarlarla Workstation arasındaki ayırım yok olmaya başlamıştır. Kişisel bilgisayarlar, daha güçlü hale gelmeye başlamış ve server üreticileri daha çok ofis piyasasına yönelmişlerdir. Sonuçta, Workstation üreticileri Workstation bilgisayarlarını geliştirmişlerdir. Böylelikle, özellikle gelişmiş mühendislik uygulamaları için gerekli olan veri paylaşımı ve ağ kullanımı mümkün hale gelmiştir.

Anahtar Başarı Faktörleri – Rekabetin Temelleri

Pazar analizinin önemli bir sonucu pazardaki stratejik gruplar için anahtar başarı faktörlerinin belirlenmesidir. Anahtar başarı faktörleri, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için temeller sağlayan varlıklar ve yetenekler setidir. Bunlar iki türdür. Birincisi, stratejik gerekliliklerdir ki bunlar, diğer rakiplerde buna sahip oldukları için bir avantaj sağlamasa da bunların yokluğu büyük bir zayıflık yaratmaktadır. İkincisi, anahtar başarı faktörleri stratejik güç unsurlarıdır ki bunlar da işletmenin sahip olduğu varlıklar ve yetenekler sayesinde rakiplerine göre, üstün olmalarını sağlamaktadır. Yetenekler ve varlıklar seti, anahtar başarı faktörlerinin tanımlanabileceği bir temel oluşturmaktadır. Buradaki temel soru şu anda en kritik yetenek ve varlıkların ne olduğunu, daha da önemlisi ne olacağını bilmektir.

Anahtar başarı faktörleri endüstriden endüstriye değişebilir. Aynı işletme içerisinde bile zaman içinde anahtar başarı faktörleri değişebilir.

Anahtar başarı faktörleri SWOT analizinin can alıcı noktasıdır. Üst düzey yöneticiler, işletme ile faktörler arasındaki dengeyi bulmak zorundadırlar. Bu dengeyi bulamadıkları anda işletme batar (Çapar, 1993: 122).

1990'ların başında şarap piyasası üzerine yapılan bir çalışmada yedi anahtar başarı faktörü tespit edilmiştir. Bunlar;

- Kaliteli üzüm arzına erişim. Değişken maliyetin % 50'si,
- Hem bağda hem de şarap üretim yerinde uygun teknolojiye sahip olmak ve böylelikle maliyetleri kontrol edebilmek,
- Muhtemel markalar aracılığıyla yeterli satış ölçeğine ulaşmak,
- Şarap yapımında uzmanlık,
- İsmi tanınması,
- Dağıtımçılarla güçlü ilişkiler,
- Sermaye-yoğun bir işletmede rekabet edebilmek için yeterli finansal kaynaklara sahip olmaktır.

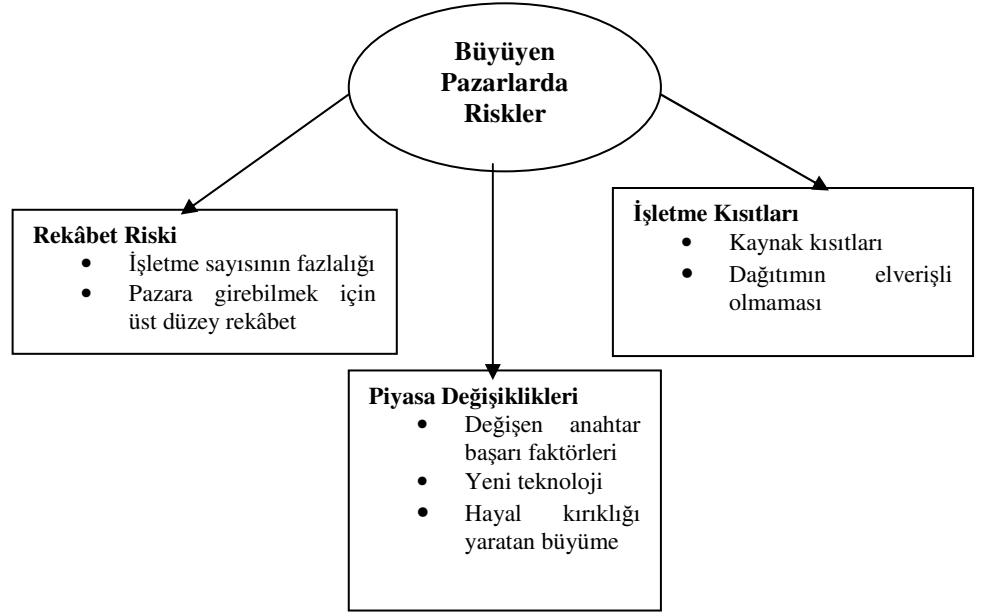
Aynı pazardaki farklı stratejik grupların sahip olmaları gereken yetenek ve varlıklar birbirinden farklı olduğu için anahtar başarı faktörleri de farklılaşacaktır. Örneğin, ölçek ekonomilerinden yararlanan çok fazla miktarda üretim yapan şarap işletmesi için kabul edilebilir kalite düzeyi yeterlidir. Ancak, az sayıda belli bir hedef kitleye yönelik olarak üretim yapan şarap işletmesi için kalite son derece önemlidir. Bu da her iki işletmenin farklı anahtar başarı faktörlerine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Büyüyen – Gelişen Pazarlarda Riskler

Stratejistleri pazarda büyüyen alanların ortaya çıkması şeklindeki geleneksel anlayış, genellikle buna ilişkin risklerin varlığını gözardı etmektedir. Pazar içerisinde bir grup risk yer almaktadır. Şekil 17'de görüldüğü üzere, şu riskler bulunmaktadır.

- Rekabetçilerin sayısı ve kararlılığının pazarca desteklenebilecek düzeyden daha büyük olması,
- Bir rekabetçinin üstün bir ürün ile, ya da düşük maliyet avantajı ile pazara girmesi,

- Anahtar başarı faktörlerinin değişmesi ve işletmelerin bu değişikliğe uyum sağlayamaması,
- Teknolojinin değişmesi,
- Piyasanın büyüme hızının beklentileri karşılamaması,
- Kaynakların yüksek bir büyüme oranını sürdürmek için yetersiz kalması,
- Gerekli dağıtımın olmamasıdır.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.102)

Şekil 17. Büyüyen Pazarlarda Riskler

2.1.4. Çevre Analizi

Çevre analizinin rolü, işletmeye tehdit, ya da fırsat oluşturabilecek günümüzdeki ve potansiyel eğilimleri ve olayları analiz etmek, izlemek ve ortaya çıkarmaktır. Çevre analizi Çizelge 9’da gösterildiği gibi beş alana bölünebilmektedir. Bunlar: teknoloji, hükümet, ekonomi, kültür ve demografidir.

Dışsal analiz eğilimleri, fırsatları tehditleri ve stratejik soruları etkileyen stratejik seçimleri içermektedir. Dışsal analiz çevreyi etkileyerek dolaylı, ya da dolaysız eğilimler ve stratejiyi etkileyecek olaylarla ilgilidir. Çevre analizi çeşitli eğilimler ile olayları ve bunların ortaya koyacağı etkileri tanımlamak zorundadır.

Bununla birlikte, çevre analizi endüstri ve pazardan bir adım öndedir. Sadece uygulama nedenleri için strateji üzerinde belirli etkilerde kısıtlama yapmak gereklidir.

Çizelge 9. Çevre Analizi

TEKNOLOJİ <ul style="list-style-type: none">• Mevcut teknolojiler ne düzeyde olgunlaşmaktadır?• Hangi teknolojik gelişmeler, ya da eğilimler endüstriyi etkilemektedir, ya da etkileyebilir?
HÜKÜMET (YÖNETİM) <ul style="list-style-type: none">• Düzenlemelerde ne tür değişiklikler mümkündür? Bunların etkileri ne olabilir?• Hangi vergi, ya da diğer unsurlar stratejiyi etkileyecek şekilde geliştirilebilir?• Hükümetçe düzenlenen yasal çerçeve içinde faaliyetleri sürdürmenin politik riskleri nelerdir?
EKONOMİ <ul style="list-style-type: none">• İşletmenin faaliyetlerini yürüttüğü ülkelerde ekonomik beklentiler ve enflasyon seyri nelerdir? Bunlar stratejiyi nasıl etkiler, ya da etkileyecektir?
KÜLTÜR <ul style="list-style-type: none">• Yaşam tarzlarında, modada ve kültürün diğer unsurlarında şu anda var olan, ya da yükselmekte olan yeni eğilimler nelerdir? Niçin? Bunların sonuçları nelerdir?
DEMOGRAFI <ul style="list-style-type: none">• Hangi demografik eğilimler endüstrinin, ya da onun altpazarlarında pazar büyüklüğünü etkileyecektir?• Hangi demografik eğilimler fırsatları, ya da tehditleri temsil etmektedir?
GENEL DIŞSAL ANALİZ SORULARI <ul style="list-style-type: none">• Ön plâna çıkan eğilimler ve gelecekteki olaylar nelerdir?• Hangi fırsatları ve tehditleri görüyorsunuz?• Stratejiyi etkileyebilecek potansiyele sahip eğilimler, ya da olaylarla ilgili belirsizlik alanlarında anahtar stratejik sorular nelerdir?• Bu stratejik soruları bunların etkileri bağlamında değerlendirin.
SENARYOLAR <ul style="list-style-type: none">• Hangi senaryolar bir senaryo analizine temel oluşturmaya değer görülmektedir? Ya da hangi senaryo için bir senaryo analizi yapacak kadar değerlidir?

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.111)

Önemli değişiklikleri önceden tahmin edebilmek yararlı olabilir. Senaryo analizi, (strateji geliştirmek ve oluşturmak için) gelecek senaryoları kullanma ve oluşturmada yardımcı olur.

İşletmenin dış çevresi genel (politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası) ve sektör (rakipler, tedarikçiler, müşteriler, olası rakipler ve ikâme ürünler) çevresi olarak sınıflandırılmaktadır. Doğal olarak bu çevrelerin alt çevreleri de bulunmaktadır. Bunlar, dış çevresel risk matrisleri ve rakip analizleri gibi yöntemlerle ölçülebilmektedir (Ülgen, Mirze, 2004: 142).

Çevre Analizinin Ölçüleri

Çevre analizinin ölçüleri arasında teknoloji, hükümet (yönetim), ekonomi, sosyo-kültürel çevre, demografi, uluslar arası çevre yer almaktadır. Bunlar hakkında kısaca bilgiler verilecektir.

Teknoloji

Çevre analizinin ölçülerinden biri de potansiyel strateji etkileri olan pazar, ya da endüstri dışındaki teknolojik eğilim ve olaylardır. Bunlar, sermaye oluşturmada fırsatları temsil eder. Yeni alternatif teknolojiler değişik tehditler olarak insanları korkuya düşürebilir. Örneğin, kablolu TV sektörü. Müşterinin tek bir tuşa basmasıyla uzaydaki uydu aracılığı ile istediği tüm kanalları izleyebilmektir. Federal Express gibi dağıtım servisi yeni iletişim formlarından faks ve e-mail gibi olaylardan etkilenmiştir.

Teknoloji, uluslararası genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun varlığını da tehlikeye sokabilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir. Örneğin, sıvı yağlarda plastik ambalajların kullanımıyla birlikte teneke kutu imalatçıları büyük bir krizle karşılaşmışlardır. Aynı hammaddelerin kullanılarak yeni mamullerin üretilmesi veya üretim süreçlerinde değişiklik yapılması ise, işletmeye önemli fırsatlar doğurabilir. Ancak, burada teknolojik değişikliklerin ekonominin her sektörünü aynı oranda etkilemeyeceği tekrarlanmalıdır. Bunun için şu noktalara dikkat etmek gerekir;

- İşletme faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki Ar-Ge çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir. Çünkü, teknolojik değişiklik; işletmenin

çevresindeki yenilikçi ortama, faaliyet kolunun yeni icatlara açık olmasına, devlet desteği ve teşvikin bulunup bulunmamasına bağlı olarak hızlı veya yavaş gerçekleşir.

- Teknolojinin değişme hızı gözönünde bulundurulmalıdır. Bir ülkedeki teknolojik değişmelerin hızını ölçmek kolay olmamakla birlikte, patent ve markaların sayısı ile bunlardaki yıllık artış oranları esas alınabilir.
- Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir. Bunun için Ar-Ge fonlarının, hangi faaliyet alanlarında toplandığını tespit etmek gerekecektir. Böylece teknik ilerlemeler, hangi dallarda daha fazla önem verildiği, gelecekte en fazla ümit bağlanmış faaliyet kollarının neler olduğu hakkında fikir yürütmek kolaylaşacaktır.

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platform olarak tanımlanabilir (Ülgen, Mirze, 2004: 88). Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler rekabetçi üstünlüklerini kaybedeceklerdir.

Teknolojik gelişmeler de diğer çevre unsurları gibi işletmeler için her alanda rekabetçi üstünlüğü sağlayacak fırsatlar yaratmaktadır. Doğal olarak, diğer rakip işletmelerinde aynı fırsatları kullanabilme şansları bulunmaktadır. Bu nedenle, teknolojik unsurlar başkalarının daha erken yararlanabileceği bir tehdit unsuru olarak da çıkabilir. Örneğin, transistörler lazer ışınları, elektrikli arabalar için kullanılan verimli piller, mikro bilgisayarlar bir çok yeni sektörün doğmasına ve gelişmesine fırsat hazırlarken eski yol ve yöntemlerle mal, ya da hizmet üretenler için tehlike oluşturabilmektedir.

Hükümet (Yönetim)

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkede merkezî ve yerel resmî makamların ve bunlara bağlı kuruluşların politik otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilir. Politik çevredeki unsurların işletmelere etkisi bir yerde idare edenlerin çıkarttıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır (Ülgen ,Mirze, 2004: 82-83).

Küreselleşme eğilimlerinin doğurduğu sorunlar nedeniyle, ulusların birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği içinde bulunması işletmelerin yaşamları üzerinde de büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bu etki daha çok; hammadde, enerji kaynakları, ürünlerin ithalatı ve ihracatı, dış finansal kaynaklar, dış yatırımlar ve bunların sonuçları (kâr, faiz, komisyon, işgücü arz ve talebi vb.) yönündedir (Eren, 2001: 99).

Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında hem de yerel seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir.

Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle, dış ticaret (hammadde, enerji ve mal alım satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler.

Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri, özelleştirme veya devletleştirme vb. politik çevre analizinde gözönüne alınması gereken unsurlardan bazılarıdır. Bu politik unsurlar işletme için fırsat yaratabileceği gibi tehdit de oluşturabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 82-83).

Bulduğumuz ülkedeki hükümet ve devletin faaliyetleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerine etkili olmakta, işletmenin imkân ve fırsatlarını veya tehditlerini bazen her ikisini de arttırıcı etki yapmaktadır. Örneğin, devlet yabancı malların rekabeti karşısında yerli üreticileri koruyabilir. Bu amaçla ithalat kısıtlamaları, gümrük vergileri ve anti dumping tedbirleri getirebilir, ya da tam tersi durum

sözkonusu olup devlet, antitröst kanunlarla, işletmelerarası birleşmeler veya pazar kartelleriyle oluşan sunî tekeller devlet tarafından yasaklanabilir.

Diğer taraftan, devlet ve yerel idareler, işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır.

Düzenleyici kısıtlar kanun koyucunun görev değiştirmesi, ya da yapılan ilaveler büyük stratejik fırsatlar ile tehditler ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, bazı yiyecek üretiminde kullanılan karışımı oluşturan maddelere konulan yasaklar veya sayısız bir çok işletmenin dramatik etkili stratejileri, kullandıkları kozmetikler gibi.

Ekonomi

İşletmenin genel çevre faktörlerinden en önemlilerinden birisi de ekonomik çevresiyle ilgili unsurlardır. Ekonomik çevreyi “toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortam olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004: 84). Şekil 18’de ekonomik çevrede bazı önemli unsurlar gösterilmiştir.

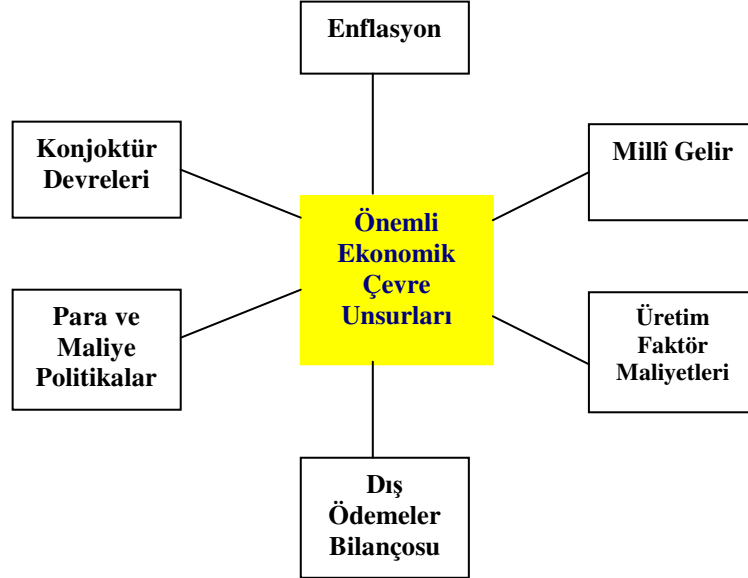
İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, her şeyden önce, ürettiği mal veya hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına; bu ise, genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler özetle şunlardır;

Millî gelirin yapısı: Ülkedeki toplam millî gelir, millî gelirdeki yıldan yıla artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen millî gelir miktarı vb.

Ekonomik büyüme ve yatırımlar: Ülke ekonomisinin büyüme oranı, millî gelirin tasarruf oranı, tasarrufların yatırıma dönüşmesi eğilimi, yatırım teşvikleri, kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı, kalkınma plânlarına göre, büyüme alanları yer almaktadır.

Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler: Enflasyon, satın alma gücünü azaltan veya üretim girdilerindeki fiyat artışları nedeniyle mamulün maliyetlerini artıran bir faktör olarak, işletmenin mali yapısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle, işletmenin üretmiş olduğu mal veya hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilimlerin işletmenin finansmanı üzerindeki etkileri titizlikle incelenmelidir.

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 dalgalanmalar işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkiye sahiptir.



(Kaynak: Ülgen, H., Mirze, S. K., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s.84)

Şekil 18. Ekonomik Çevrede Bazı Önemli Unsurlar

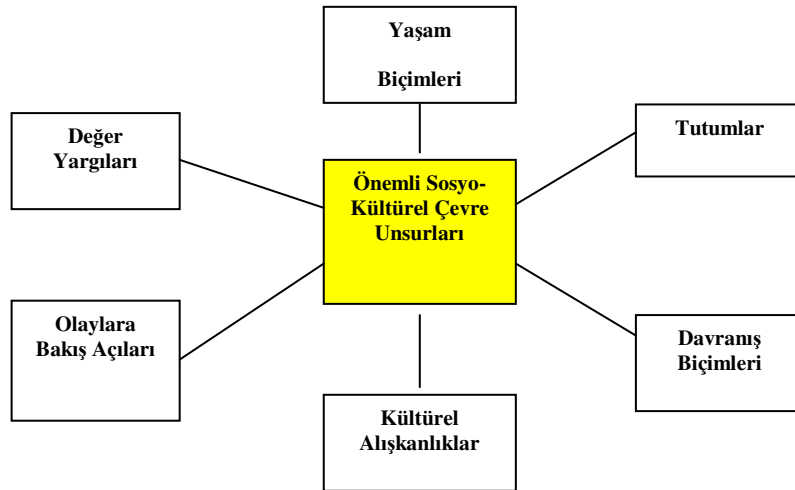
Dış ticaret ve ödemeler dengesi: Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi, ödemeler bilançosunun açık veya fazlalık vermesi, gümrük duvarları, ihracatı veya ithalatı teşvik politikaları işletme kararlarını belirleyici olabilir.

İşletmeler çalışacakları ülkelerdeki bahsedilen ekonomik unsurlara çok önem vermeli ve stratejik plânlarını sağlam ekonomik temellere oturtmalıdırlar.

Sosyo - kültürel çevre

İnsanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir (Ülgen ve Mirze, 2004: 86-87). Buna göre, sosyo-kültürel çevreyi etkileyen unsurları Şekil 19 yardımı ile göstermek mümkündür.

İnsanların davranışları ve sosyokültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa da sosyo-kültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye neden olacaktır.



(Kaynak: Ülgen, H., Mirze, S. K., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s.87)

Şekil 19. Sosyokültürel Çevrede Bazı Önemli Unsurlar

İşletmede çalışanların değerleri: Çalışma şartları, çalışma saatleri, yer değiştirme, hayatın niteliğini geliştirme gibi işe yönelik beklentilerin yanında belirli bir otoritenin yakın kontrolü altında çalışmak istememe gibi değerler oluşmaktadır. Son zamanlarda çalışan insanların, yaptığı işe hakim olma istekleri kendi işinde çalışma eğilimleri artmıştır.

Tüketicilerin değer ve davranışları: İşletmenin faaliyetini etkileyen ve hatta şekillendiren en önemli faktör, tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunduğu hayat safhası, şahsi ve ailevi özellikleri, sayısı, değer ve tutumları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler gözönüne alınmalıdır.

Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları: Bu grupların norm ve değerleri, üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Grup normları ve davranışlarında meydana gelebilecek değişiklikler, tüketiciler ve çalışanlar vasıtasıyla işletme stratejisini de değiştirecektir.

Toplumun tutum ve değerleri, ahlâki yapısı ve demografik özellikleri: İşletmenin mallarını pazarladığı çevredeki tutum ve değerleri ile bunlarda ortaya çıkacak değişiklikler, işletme stratejisini etkileyecektir. Değer ve tutumlara bağlı olarak, hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilir. Bu nedenle faaliyette bulunan çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçlarının özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaşı, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre, demografik özellikleri incelenmelidir. Ayrıca, örf ve adetler, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmenin faaliyetleri için belirleyici faktörler olarak dikkate alınmalıdır.

Sosyal değişimin hızı, mahiyeti ve nedenleri: Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran nedenler belirlenmelidir.

İşletmelerin hayatında sosyokültürel değişiklikler mal ve hizmet sunan birimler olarak onları oldukça fazla etkilemektedir. Örneğin, günümüzde değişen ve güçleşen sosyo-ekonomik koşullar kadınların da çalışma hayatına girmelerine neden olmuştur. Bu değişim, kreşlerin ve anaokullarının sayısının artmasına, hazır yemek üretimi

yapan endüstrilerin gelişmesi gibi sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bir başka örnek; günümüzde pek çok aile yaz aylarında farklı mekanlarda dinlenme, eğlenme yani tatil yapma alışkanlığı kazanmıştır. Eskiden pek sık karşılaşılmayan bu durum günümüzde değiştiği için işletmeleri yaz aylarında bazı bölgelerde faaliyet yapmaya ve dolayısıyla yeni kazanç kapıları oluşturmaya itmiştir.

Demografi

Demografik eğilimler bir pazarda etkili dikkate alınan güç olabilmektedir. Demografik değişkenler yaşı, geliri, eğitimi ve coğrafik konumu içermektedir.

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri, eğilimleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Nüfusun yapısı içinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Nüfusun sayısal büyüklüğü kadın-erkek oranları, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, gelir dağılımı, eğitim durumu vb. unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini arttırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 87).

Demografik değişimlerin işletmelerin strateji seçimlerini ve avantajlarını nasıl etkileyeceğini bir örnekle açıklamak gerekirse; 2000’li yıllarda şehirde yaşayanların nüfus oranının % 80-90 arasında olması ve hızlı kentleşme işletmelerin burada yaşayan nüfusun giyim, barınma, eğlence, yiyecek vb. değişik ihtiyaçlarını karşılama şekillerini etkileyecektir. Bir başka demografik faktör olan okuma yazma bilenlerin oranı, ya da yüksek öğrenim görenlerin yüzdesi faaliyette bulunulan endüstri türüne göre, satışların oranını etkilemektedir.

Uluslararası çevre

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik, sektörel olayları ve müşterileri, rakipleri ve tedarikçileri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 89). Uluslararası çevrede bazı önemli unsurlar şunlardır;

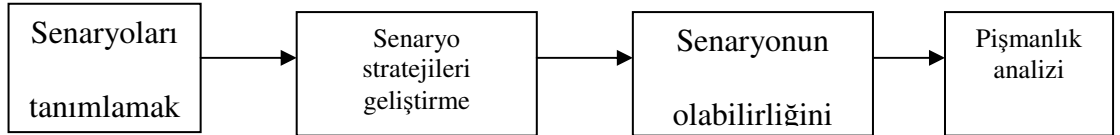
- Savaş olasılıkları,
- Ülkelerarası politik birleşme ve ayrılmalar,
- Serbest ticaret bölgeleri,
- Gümrük birliği antlaşmaları,
- Ortak pazar antlaşmaları,

- Ekonomik işbirlikleri,
- Globalleşme eğilimleri,
- Ambargolar ve kotalar,
- En fazla kayrılan ülke statüsü.

Günümüzde, hemen hemen her ülke uluslararası pazar konumuna gelmektedir. Dolayısıyla, işletmeler uluslararası rekabete açılmış olduğundan geleceğe yönelik stratejik analizleri yaparken uluslararası çevreyi dış çevre faktörü olarak dikkatle incelemeleri gerekmektedir.

Senaryo Analizi

Pek çok farklı eğilimlerin ve olayların birbiriyle etkileşim içinde olduğu ve birbirini etkilediği karmaşık çevre içerisinde tekil olayları ve eğilimleri öngörmek yeterli olmamaktadır. Karmaşıklık ve belirsizlikle ilgilenmenin bir yolu olarak senaryo analizi gelecekte çevreyi nelerin oluşturacağına ilişkin bir bütünsel senaryo seti geliştirmeyi içermektedir. Tipik olarak her senaryo çevrenin zengin bir tanımını ve anahtar eğilimler ile olaylar hakkında farklı varsayımları içerecektir. Şekil 20’de gösterildiği gibi, senaryo analizi dörde ayrılır. Bunların ilki belirsizliğin anahtar boyutlarını tanımlamaktadır. Daha sonra senaryo stratejileri geliştirmek ve senaryoların olabilirliğini hesaplamaktır. Son aşama, pişmanlık analizidir.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.120)

Şekil 20. Senaryo Analizi

Senaryoları tanımlamak

Bir senaryo seti büyük ölçüde tek bir değişkene bağlı olduğu zaman senaryolar genellikle ilgili olaylar, ya da durumlar ile zenginleştirilir. Genellikle, ilgi duyduğumuz gelecekteki dönem ile ilişkili çeşitli değişkenler vardır. Değişkenlerin bir kombinasyonu görel olarak daha geniş bir senaryo setini tanımlamaya imkân

verir. İdeal senaryo sayısı iki, ya da üç olmalıdır. Bu nedenle üzerinde durmaya değecek ideal senaryo sayısına ulaşıncaya kadar senaryo sayısını azaltmak önemlidir.

Senaryo geliştirmekte sıkça kullanılan bir yaklaşım, çok sayıda belirsizlik alanlarını içerecek şekilde senaryo üretimine dayanmaktadır. Bu yaklaşım üç tip senaryo üretilmesine dayanır. Bunlar; iyimser, kötümser ve olması en muhtemel senaryolardır.

Senaryo stratejileri geliştirmek

Senaryolar geliştirildikten sonraki adım, bunları stratejiler ile ilişkilendirmektir. İyimser bir strateji, kapasite inşa etmek için, ya da güçlü bir pazar pozisyonu kurmak için saldırgan bir çabayı işaret edebilir. Tersine kötümser bir senaryo, yatırımdan kaçınmak ve fiyatları stabilize etmeye çalışmaya dayanabilir. Senaryo analizinin temel amacı, yeni stratejik alternatifler yaratmaktır. Stratejik yönetimde doğal eğilim eski stratejileri devam ettirmektir. Ancak, değişiklikleri gözönünde bulundurmanın önemli olduğu zamanlar vardır. Senaryo analizi şu anki eğilimlerin devam etmeyeceğini gözönünde bulundurmaya yönelik bir düşünce oluşturur. Böylelikle, mevcut stratejileri değiştirmeye sevk edebilir.

Senaryonun olabilirliğini hesaplamak

Alternatif stratejileri değerlendirmek için senaryonun olabilirliğini belirlemek genellikle faydalıdır. Buradaki görev aslında toplam senaryoyu değil, çevresel bir öngörü yapmaktır. Uzmanlardan olasılıkları dolaysız olarak değerlendirmeleri istenebilir. Ancak, her senaryonun altında yatan nedenlere ilişkin faktörler belirlenebilirse daha derin bir anlayış ortaya çıkabilir.

Pişmanlık analizi

Senaryo analizinin son aşaması her stratejinin beklenen sonuçlarıyla yanlış bir senaryo ortaya çıktığında sonuçlarını karşılaştırmaktır. Yani, beklenen ile gerçekleşen durumları kıyaslamaktır.

İyimser bir senaryo izlerken eğer kötümser senaryonun sonuçları ortaya çıkmışsa işletmenin içinde bulunduğu durumun ne kadar kötü olduğunu belirlemek gerekir. Eğer, böyle bir değerlendirme sayısallaştırılabilirse, her senaryonun olabilirliğinin hesaplanabilir olduğu varsayılabilir. Böylece, her stratejinin beklenen değeri belirlenebilir.

Senaryo analizi, aynı zamanda benimsenen stratejilerin değişik gelecek senaryoları karşısındaki esneklikleri ve dayanıklılıklarının da test edilmesini sağlar. Böylelikle, stratejilerin kırılma noktaları ile ilgili göstergelerin belirlenmesi ve takip edilmeleri kolaylaşır. Ayrıca, belirlenen stratejilerle ilgili risklerin azaltılması için kaynak plânlamasına da imkân tanınır.

Senaryo analizi alternatif plânların da esas plâna yakın düzeyde hazırlanmasına yardımcı olur. Böylelikle, kurumun değişen şartlar karşısında uyum hızı artar. Geleceğin belirsizliğine karşı hazırlık için değişen şartlar karşısında atılacak adımların belirlenmesi, stratejik düşüncenin zenginliğini artırır.

Senaryo analizi kurumsal öğrenme sürecini de hızlandırır. Farklı gelecek senaryolarında kurumun kuvvetli ve zayıf yönlerinin ve kurumun karşılaşacağı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, bazı deneyimlerin yaşayarak öğrenme maliyetine katlanmadan kazanılmasına yarar (www.juliamandelbrot.bravepages.com/).

Etki Analizi

Genelde bir dışsal analiz özelde ise, bir çevre analizi yürütürken bilgiye gereksinim duyulan hangi alanların izleneceğine ve analiz edileceğine karar vermek ve her biri için bilginin derinliği ile uygun analizi belirlemek gereklidir. Bilgiye gereksinim duyulan bir alan bilgi toplamak için mantıksal bir odak sağlamaktadır. Bu bir, ya da daha çok varolan tehditler, ya da fırsatlar içeren potansiyel eğilimleri ve olayları içerecektir.

Öncelikler açıkça belirlenmedikçe, dışsal analiz tanımsal yanlış odaklanmış ve etkin olmayan hale dönüşecektir. Bilgi gerektiren alanın hangi düzeyde analiz edileceği bu alanın etkisine ve varlığına bağlıdır. Bilgi gerektiren alanın etkisi aşağıdakilerle ilişkilidir:

- Alan mevcut, ya da potansiyel stratejik iş birimlerini (SİB) etkileyecek eğilimleri, ya da olayları hangi düzeyde içermektedir?
- Bu alanda yer alan stratejik iş birimlerinin (SİB) önemi. Bu alanda yer alan stratejik iş birimlerinin sayısı.

Bilgi gerektiren alanın varlığı aşağıdakilerle ilişkilidir;

- İlgili eğilim ve olayların ortaya çıkma olasılığı,
- Eğilim, ya da olayların zaman çerçevesi,

- Uygun strateji geliştirmek ve uygulamak için gerekli olan zamana kıyasla olası reaksiyon zamanı. Yani, bir olay oluştuğunda uygun stratejiyi geliştirmek ve uygulamak için gerekli zamanla o olaya ilişkin ilk tepkiyi vermek için gerekli zamanın karşılaştırılması.

Bilgi Gerektiren Alanın Etkisi

Her bilgi gerektiren alan varolan, önerilen ve hatta potansiyel stratejik iş birimleri üzerinde etkili olabilecek potansiyel eğilimleri ve olayları içerir. Bilgi gerektiren alanın etkisi stratejik iş birimlerinin işletme için önemine bağlıdır. Bazı stratejik iş birimleri işletme stratejik iş birimlerinden daha önemlidir. Köklü stratejik iş birimlerinin önemi onların satışlarla, kârlarla, ya da maliyetlerle olan ilişkilerine bağlıdır.

Farklı bilgi gerektiren alanları daha sistematik bir şekilde tanımlamak ve hatta bunların etkilerini sayısallaştırmak için izelge 10'da gösterilen etki matrisini oluşturmak yararlıdır. Çizelge 10'da yatay eksen potansiyel bilgi gerektiren alanları listelemektedir. Bunlar, sadece çevre analizinden değil müşteri, pazar ve rekabet analizlerindeki bilgilerden oluşturulmuştur. Matristeki veriler bilgi gerektiren alanlarla ilgili eğilimlerin ve olayların stratejik iş birimi üzerindeki nispi etkilerini temsil etmektedir.

Çizelge 10. Etki Matrisi

STRATEJİK İŞ BİRİMLERİ (SİB)

Bilgi Gerektiren Alanlar		Mevcut			Önerilen			Potansiyel			Etki		
		B1	B2	B3....	B10	B11	B20	B21	+	-	
Müşteri													
A Bölümü	S1												
B Bölümü	S2												
Rekabetçi													
Rekabetçi A	C1												
Potansiyel Rekabetçi B	C2												
Pazar													
Uygulama A	M1												
Ürün hattı B	M2												
Çevre													
Teknoloji A	E1												
Düzenleme B	E2												
Ekonomik Eğilim C	E3												
Kültürel Eğilim D	E4												
DemografikEğilim E	E5												
TOPLAM	+												
	-												

SİB'nin Önemi

ETKİ ÖLÇÜSÜ

TEHDİTLER

FIRSATLAR

-4 -3 -2 -1 +1 +2 +3 +4

Yüksek negatif etki

Yüksek pozitif etki

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.124)

Çizelgenin altındaki skalada görüldüğü üzere etkiler pozitif, ya da negatif olabilir. Çizelgede yatay eksen, her satır için negatif ve pozitif veri girişlerinin yapıldığı bilgi gerektiren alanlarla ilgili etkinin hesaplanmasına ilişkin bir özet sağlar. Bu sütunlar aynı zamanda toplanmakta ve böylece stratejik iş birimlerinin çevredeki eğilimlere ve olaylara yönelik duyarlılığının kabaca bir göstergesini sunmaktadır.

Bilgi Gerektiren Alanın Varlığı

Bilgi gerektiren alanlara ilişkin olaylar, ya da eğilimler çok yüksek düzeyde etkiye sahip olabilirler. Ancak, onların ortaya çıkma olasılığının düşük olması bunlarla ilgili bilgi toplama ve analiz için kaynak harcamaya değmemektedir. Benzer bir şekilde bir eğilim, ya da olayın ortaya çıkması uzak bir gelecekte olacaksa yani, varolan stratejik karar ufkunun kapsadığı süreçten sonra ise, herhangi bir şey yapmaya gerek yoktur.

Son olarak, bir işletmenin sahip olduğu tepki zamanı vardır. Bir olay, ya da eğilim ortaya çıktığında işletmenin tepki vermek için ihtiyacı olan zamanla tepki vermek için elinde olan zaman birbirinden farklı olabilir. Bir eğilim, ya da olay gerçekleşikten sonra işletmenin bir tepki stratejisi belirlemeye ihtiyacı vardır. Eğer tepki zamanı yetersiz ise, ortaya çıkmakta olan eğilimleri ve olayları önceden tahmin edebilmek önemlidir. Böylece, önceden bir tepki stratejisi daha çabuk başlatılabilir.

Çizelge 11. Bir Stratejik İş Birimi İçin Bilgi Gerektiren Alanların Kategorileri

ETKİ	Yüksek	İzleme ve analiz; gözönünde bulundurulan beklenen stratejiler	Derinlemesine analiz; strateji geliştirme
	Düşük	izleme	İzleme ve analiz
		Düşük	Yüksek

MEVCUDİYET

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.126)

Çizelge 11'de veri bir stratejik iş birimi için bilgi gerektiren alanların kategorisini sunmaktadır.

Eğer hem mevcudiyet hem de etki düşük ise, düşük düzeyde izleme yeterli olur. Etkinin düşük mevcudiyetin yüksek olması durumunda ise, alan hem izlenmeye hem de analiz edilmeye değer olabilir. Eğer, mevcudiyet düşük etki yüksek ise, alan

daha derinlemesine izleme ve analiz gerektirebilir, olasılık dahilindeki stratejiler gözönünde bulundurulabilir. Hem mevcudiyet, hem de potansiyel etki yüksek olduğunda derinlemesine bir analiz yürütmek yerinde olacaktır. Sonrasında da tepki plânları ve stratejileri geliştirilecektir.

2.2. İçsel Durum Analizi

Etkili bir işletme analizinin beş önemli konuda ele alınması ve yapılması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2004: 116):

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Bu varlık ve yeteneklerinin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikâmesinin bulunmadığı temel yeteneklerden olup olmadığının belirlenmesi,
- Varlık ve yeteneklerin sektördeki belli başlı rakiplerin veya esas rakibin sahip oldukları benzer varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi,
- İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi,
- Anahtar başarı faktörlerinin belirlenmesi.

İşletmelerin faaliyetlerinde, ya da mal ve hizmet üretimlerinde yararlandıkları maddi ve maddi olmayan tüm unsurlar varlıklarıdır. Yetenekler ise, sözkonusu varlıkları belli bir koordinasyon içinde faaliyetlerin amacına uygun olarak gerçekleştirebilme kapasitesidir. Bunu bir örnek vererek açıklamak gerekirse; un, yağ, şeker, su, ocak ve mutfak aletleri işletmenin varlıklarıdır. Bunu helva durumuna getirmek ise, yetenekleridir. Sözkonusu varlıklar başka işletmelerin elinde de bulunabilir ancak, yapılan tüm helvaların lezzeti aynı olmayacaktır.

Çizelge 12’de, işletmenin varlıkları, yetenekleri ve temel yetenekleri yer almaktadır. Burada dikkati çeken nokta yetenekler ve temel yetenekler olmak üzere iki farklı kavramın yer almasıdır. Tamer Koçel’in tanımına göre, “Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.” Ülgen ve Mirze’ye göre, (2004), işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek en azından bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklerine temel

yetenekler adını vermektedirler. Temel yeteneklerde gerekli olan üç faktör, rekabeti güçlendirmede etkili olacaktır. Bu üç faktör aşağıda açıklanmıştır.

Temel yetenek, anlamlı bir rekabet avantajı sağlamalıdır. Örneğin, Black & Decker işletmesi küçük elektrik motorları ve şarjlı piller üzerine temel yeteneğe sahiptir. Bunun üzerine işletme çeşitlendirmeye giderek, küçük elektrikli mutfak aletleri, minyatür süpürgeler ve şarjlı fenerler üretmede çok başarılı olmuşlardır. Çeşitlendirme stratejilerinde bir işletme temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşarak çeşitlendirmelerini bu doğrultuda gerçekleştirirse, örnekte olduğu gibi başarılı olur.

Çeşitlendirme yapılırken varolan işlerin temel yeteneklerinden faydalanılacağı için, yeni işlerin varolan işlerle benzerlik göstermesi gereklidir. En azından rekabet avantajı yaratmada uygulanan yöntemler ve iş yapma teknikleri benzer olmalıdır ki temel yetenektan etkin bir şekilde yararlanılabilsin. Örneğin, Coca-Cola tekstile de el atmıştır. İlk bakışta bir sweatshirt ile bir içeceğin bir ilgisi olmadığı düşünülebilir. Fakat, burada çok önemli bir stratejik etki sözkonusudur. Bu iki ürünün pazarlamasında, birinde marka değerindeyse ürünün kendisi satılmaktadır.

Yetenekler taklit edilemez olmalıdır. Eğer, taklit edilebilir nitelikte ise, bundan uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlanamaz. Temel yetenek denilen şey ya tek olmalı, ya da taklit edilmesi çok güç olmalıdır. Örneğin, Canon işletmesi kullandığı teknoloji ve mühendislik sayesinde ürettiği ürünlerde dünyanın bir numarasıdır. Aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmeler bu teknolojilerde başarılıdırlar fakat, Canon tartışmasız bunların en iyisidir.

Çizelge 12. İşletmenin Varlıkları, Yetenekleri, Temel Yetenekleri

VARLIKLAR		YETENEKLER	TEMEL YETENEKLER	SÜRDÜRÜLEBİLİR TEMEL YETENEKLER
Maddi varlıklar	Maddi olmayan varlıklar	Varlıkları kullanabilme becerisi	Temel yetenekler	Sürdürülebilir temel yetenekler
Arsalar Binalar Makineler Malzemeler Finansal varlıklar İşgücü (niceliksel) Yönetim yapısı vs.	Marka Patent Teknolojik sırlar Bilgi ve deneyim Toplumda imajı Kurum kimliği Ürün saygınlığı Güvenilirliği vs.	İşgücü özellikleri (niteliksel) Kabiliyet Uсталık vs.	Değerli Nadir Taklit edilemeyen İkâme edilemeyen Yeteneklerden oluşur.	Değişen çevre ile uyumlu olabilen temel yeteneklerden oluşur.

(Kaynak: Ülgen, H., S.K., Mirze, 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, s.118)

Temel yeteneklerin geliştirilmesi ve sağlanmasında önemli olan yönetim teknikleri; toplam kalite yönetimi, süreç yenileme (Re-engineering), kıyaslama (benchmarking) ve yenilik yönetimi (innovation management)dir.

İşletmede iç ve dış çevrenin analizi yapılarak elde edilen sonuçlar stratejik girdiler sağlar. Bu girdiler de işletmenin ihtiyacı olan stratejik amacı ve stratejik misyonu belirlerler. Amaç ve misyonun değeri, işletmenin yetenekleri ve dışarıdaki fırsatlar ışığında neyi başarmak istediğini tanımlamasıdır.

İşletme analizinin amacı, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmektir. Bunu yaparken de üç aşamanın izlenmesi gerektiği bilinmelidir.

- Politik, toplumsal, ekonomik ve teknik gelişmelerin analizi,
- Endüstri sektörünün analizi,
- İşletmenin o endüstri içindeki durumu.

Çevre analizinin yardımı ile kritik başarı faktörleri belirlenebilirse, stratejik iş birimleri bazında işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının profili çıkarılabilir. İşletme analizi, işletme kaynaklarının sadece bugünkü değil, gelecekteki çevre şartları ile de kıyaslanmasını şart koşar. Bu da işletmenin tehlike ve fırsatlarını bugünkü ve gelecekteki kaynaklara göre, gösterir. İşletme analizini sadece çıkış noktasının değerlendirilmesi ile (Bugün neredeyiz? Buraya nasıl geldik?) kısıtlamamak gerekir. İşletmenin aktüel ve potansiyel temel yetenekleri ile pazar bölümlerinde neler yapabileceği ele alınmalıdır.

İşletme analizinin yapılmasında kullanılan teknikler

İşletme analizini yaparken gerekli olan bilgiler genellikle işletme içinden temin edilir. Öncelikle işletmenin son üç yıllık bilançosu, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve yönetim kurulu faaliyet raporları işletmenin finansal durumunu belirlemek için gereklidir. Ayrıca, bölümlerin faaliyet raporları, bölüm bütçeleri, iç denetim raporları aracılığı ile, ya da bölümlerin yetkilileri ile yapılan görüşmelerle bilgi toplamak dış çevre ve rakiplerle ilgili bilgi toplamaya göre, daha kolaydır. Üstelik, bu analizi yaparken gelecekle ilgili tahmin tekniklerini kullanmaya gerek yoktur. Çünkü, tüm veriler gerçektir dolayısıyla, gerçek olan varolan durum ortaya konmaktadır. İşletme

analizi yapıldıktan sonra rakipler ve sektörle ilgili bilgilere de ihtiyaç olacaktır. Bunların neler olduğu dışsal analiz konusunda aktarılmıştır.

İşletmenin iç unsurları onu oluşturan alt sistemlerdir. İşletmenin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama alanındaki faaliyetlerin her biri işletmenin bir bütün olarak etkili ve verimli olmasını etkilemektedir. İşletme içi unsurların ölçülmesinde değer zinciri analizi kullanılmaktadır. Değer zinciri analizinde, değer yaratan faaliyetlerin ölçülmesinde işletme literatüründe faaliyet tabanlı maliyetleme (Activity Based Costing - ABC)" kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 153).

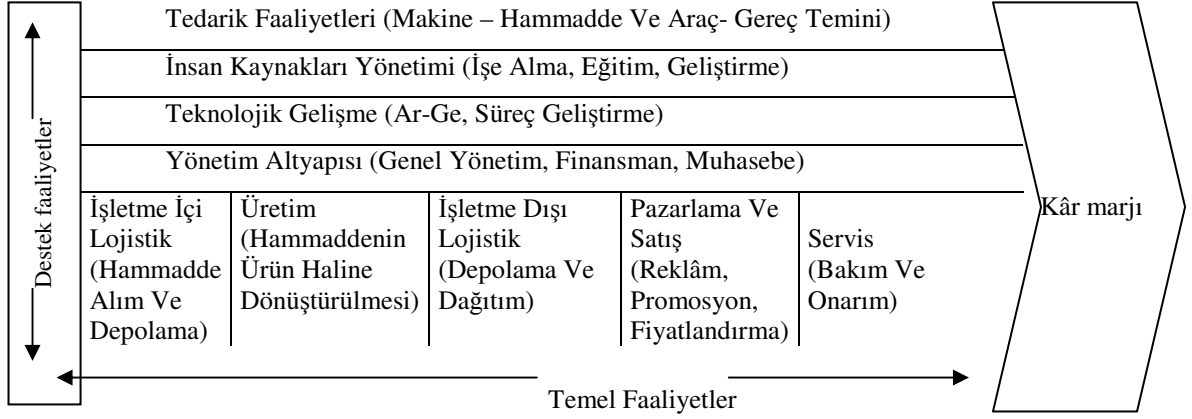
2.2.1. Değer Zinciri Analizi

Çevresel fırsatlardan yararlanmak, tehlikeleri azaltmak ve korunmak için yöneticiler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için Porter'ın Değer Zinciri Analizi (The Value Chain Analysis)"ni kullanmaktadırlar (Eren, 2001: 140).

Değer zinciri, Porter'in rekabet analizlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre, bir işletme ürünlerini tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek birçok faaliyetten oluşan bir bütündür. Tüm bu faaliyetler bir değer zinciri kullanılarak gösterilebilir. Bir işletmenin değer zinciri ve bu zincirin işleyişi işletmenin tarihi, stratejisi ve stratejisinin uygulama biçiminin bir yansımasıdır. Rakipler arasında değer zincirlerindeki farklılıklar rekabetçi üstünlük için önemli noktaları oluştururlar (Porter, 1985: 15-16). Rekabetçi kavramlar ele alındığında, "değer; bir işletmenin müşterilerinin kendilerine sunulan mal ve hizmetlere karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedeli ifade etmektedir." Eğer, bir işletmede üretilen değer, yani elde edilen toplam gelir ürün oluşturulurken yapılan maliyetlerle karşılaştırıldığında fazla ise, işletme kârlı sayılmaktadır. Herhangi bir bütüncül stratejinin nihai hedefi müşteriler için maliyetlerin üstünde bir değer oluşturmaktır. Değer zinciri toplam değeri gösterir ve "değer faaliyetleri" ile "marj" dan oluşur. Diğer bir ayırımla değer zinciri temel ve destek faaliyetler olarak iki kısma ayrılmaktadır (Porter, 1985: 34 –36). Şekil 21 bu durumu açıklamaktadır.

Değer yaratan temel faaliyetler beş ana grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar; içe yönelik lojistik, dışa yönelik lojistik, üretim, pazarlama ve satış ile servistir. İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve böylelikle değer yaratılmasına katkıda

bulunan destek faaliyetlerini ise, dört ana grupta sınıflamak mümkündür. Bunlar ise, altyapı tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi , işletmenin yönetsel altyapısından oluşmaktadır.



(Kaynak: Porter, M. E., 1985. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, ph.37)

Şekil 21. Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri

Burada, temel (birincil) faaliyetler ürünün fiziksel olarak imâl edilmesi, pazarlanması ve müşterilere gönderilmesi ve satış sonrası hizmetin sunulması olarak ele alınmalıdır. Destek faaliyetleri, temel faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gereken girdileri sağlarken marj ise, toplam yatırılan değer ile diğer faaliyetlerini yerine getirirken karşılaşılan maliyetler arasındaki farkı ifade etmektedir

İşletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmeleri için tüm bu faaliyetlerin üretilen ürünlere kattığı değer, rakiplerin faaliyetlerinden elde ettiği değerden fazla olmak zorundadır. Aksi durumda, değer yaratılsa bile sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanamaz.

Değer zinciri; rekabetçi üstünlüğün anlaşılması, oluşturulması ve sürdürülmesi konularında temel bir amaç olarak görülebilir. Yine, değer zincirinin örgütsel yapının tasarlanması üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir. Değer zinciri yardımıyla işletme örgütünün değişik faaliyetlere ayrılması, gruplanması ve incelenmesi mümkündür.

Değer zinciri içinde yayılma gücü çok fazla olan teknoloji, bilişim teknolojileridir. Bunun nedeni, bütün değerlerin bilgi yaratmaları ve kullanılmalarıdır. Bilişim sistemleri; faaliyetlerin plânlanması, kontrolü, optimizasyonu, ölçümü ve gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin, işletme içi lojistik açısından düşünüldüğünde, malzeme nakli, siparişlerin teslimi ve hammadde stokunun kontrolünde bilişim sistemleri yaygın olarak kullanılabilir. Kısaca, tüm faaliyetlerin arasındaki bağlantıların sağlanması ve bu şekilde bütünleşmenin sağlanabilmesinde bilişim teknolojisinin önemli bir rolü vardır. Bilişim teknolojilerinin alt bölümü olarak kabul edilen ofis otomasyonu, ya da yönetsel teknolojiler, bütün değer faaliyetlerinde yerine getirilmesi gereken kayıt işlemleri nedeniyle değer zinciri içinde yoğun olarak yayılmıştır.

Bir işletmenin teknolojileri açık bir şekilde müşterilerin teknolojileri ile yakından ilişkilidir. İşletmenin değer zinciri ile müşterilerinin değer zincirlerinin kesiştiği noktalar potansiyel teknolojik bağımlılık alanları olarak görülmektedir. Bir işletmenin üretim teknolojisi, müşterilerinin üretim ve süreç teknolojilerini etkileyeceği gibi bu durumun tersi de doğrudur. Bir işletmenin siparişleri işleme teknolojisi müşterilerinin tedarik yöntemlerinden etkilenecektir. Yani, teknoloji, işletme içinde yayılmacı bir karaktere sahiptir ve bir ölçüde müşteriler ve tedarikçilerin teknolojilerine bağlıdır.

Teknolojinin rekabetçi üstünlüğü etkileyebilmesi için işletmenin göreceli maliyet veya farklılaşma konumunun belirlenmesinde önemli bir rol oynaması gerekmektedir. Tüm değer faaliyetleri içinde yer aldığından ve bu faaliyetlerin birbirine bağlanmasını sağladığından teknolojinin hem maliyet hem de farklılaşma üzerinde çok kuvvetli etkilerinin olduğu ileri sürülebilir. Teknolojinin tek başına sağladığı bu etkilerin yanında, maliyet ve farklılaşma ile ilgili diğer faktörleri etkileyerek, ya da değiştirerek rekabetçi üstünlüğü etkileyebildiği de görülmektedir. Teknolojik ilerleme ölçek ekonomilerine ulaşmayı kolaylaştırabilir, ya da esneklik sağlayarak bunu önemsiz hale getirebilir. Teknolojik değişimin hangi hallerde rekabette avantaj sağlayacağı ile ilgili olarak, aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar;

- Teknolojik değişimin bizzat kendisi maliyetleri düşürür, ya da farklılaşma sağlar ve işletmenin teknolojik liderliği devamlı olursa rekabetçi üstünlüğe neden olabilir,
 - Teknolojik değişim işletmeye avantaj sağlayacak şekilde maliyet, ya da farklılaşma nedenlerini etkileyecek olursa rekabetçi bir üstünlük sözkonusu olacaktır,
 - Teknolojik değişime öncülük etmenin yanı sıra ilk olarak faaliyete geçmek, takipçiler taklide başlasa dahi önemli avantajlar sağlayacaktır.
- Değer zinciri analizindeki aşamalar Çizelge 13’de gösterilmiştir.

Çizelge 13. Değer Zinciri Analizinde Aşamalar

i	Temel ana ve altgrup faaliyetlerini belirlemek
ii	Destek ana ve altgrup faaliyetlerini belirlemek
iii	Temel ve destek faaliyetlerin maliyetini belirlemek (faaliyet tabanlı maliyetleme metodunu kullanmak).
iv	Temel ve destek faaliyetlerin müşteriye yarattığı değeri tespit etmek.
v	Aradaki kâr marjını arttırmak için : <ul style="list-style-type: none">• Faaliyet maliyetlerini azaltmaya çalış; ürünü piyasa fiyatı ile satmak.• Faaliyet maliyetleri aynı tutarak; ürünü farklılaştırarak fiyatı yüksek tutmak.
vi	Temel ve destek faaliyetlerle ilgili değer zinciri analizini rakiplerle, ya da esas sahip ile kıyaslamak.

(Kaynak: Porter, M. E., 1985. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, ph.137)

Bir işletmeye bütün olarak bakmadan rekabet avantajı anlaşılabilir. Çünkü, maliyet avantajı düşük maliyetli fiziksel dağıtım, çok verimli seri üretim veya çok iyi bir satış gücü kullanımdan kaynaklanabilecektir. Aynı şekilde, farklılaştırma avantajı da yüksek kaliteli hammadde temininden olabileceği gibi çok iyi ürün dizaynından da olabilecektir. İşte, değer zinciri analizi işletmeye farklılaştırma veya maliyet avantajının nedenlerini anlama imkânı sağlar. Fakat, işletmenin sadece kendi değer zinciri analizini yapmak yeterli değildir. İlişki içinde bulunduğu işletmelerin de değer zincirini bilmesi gerekir. Rakiplerin değer zinciri arasındaki farklar rekabetçi üstünlüğün kaynağıdır (Porter, 1985: 34-35).

2.2.2. Performans Analizi (İşletme Analizi)

Bir işletmenin değeri, profesyonel yatırımcıların işletme yönetiminin değişen pazar çevresine hükmetme gücünün ne olduğuna yönelik görüşlerini ölçer. Bu işletme çekici bir pazarda sürekliliği olabilecek bir rekabetçi üstünlük geliştirmede şansı olabilecek bir strateji uyguluyor olarak değerlendirildiğinde, işletmenin değeri artar (Doyle, 2000: 38).

Dışsal analizin fırsatlarına ve tehditlerine ek olarak strateji gelişimi işletmenin kapasitesi, gücü ve amaçlarına bağlı olması gerekir. “Quaker out” işletmesi aslında en güçlü yönünün markalar ve markaların müşterilerle olan ilişkileri olduğu kararına varmıştır. İçsel analizin bir sonucu olarak, bazı perakende birimlerini satarak güçlü markasından dolayı mısır gevreği üreten “Kretschmer” gibi işletmeleri satın almıştır.

Bir işletmeyi derinliğine anlamak içsel analizin amacıdır. Bir işletmenin içsel analizi rakibi de analiz etmeye benzer. Fakat, bu analiz türü daha çok performans ölçümü üzerinde yoğunlaşır. Daha zengin ve daha derindir. Stratejisindeki öneminden dolayı daha ayrıntılıdır. Çünkü, daha fazla bilgi vardır. Analiz, satışların, kârın, maliyetin, organizasyon yapısının, yönetim şeklinin vb.’lerinin güncel ve detaylı bilgilerine dayanır.

Strateji, işletme SİB grubu, SİB veya SİB içindeki iş alanı seviyelerinde geliştirilebildiği gibi içsel analiz bunların hepsinde yapılabilir. Yani, her seviyede içsel analiz şekillendirilebilir. Tabiki bu tür analizler vurgu ve özüne göre, farklılık gösterebilir. Fakat, yapısı aynı olacaktır.

İçsel analiz işletmenin kârlılık ve satışlar üzerinden finansal performansının test edilmesiyle başlar. Tatminsizliğin belirtileri, ya da performansın bozulması strateji değişikliklerine neden olabilir. Performanstan olan memnuniyeti eski bir deyimle açıklamak mümkündür: “kırılmadıysa tamir etme”. Tabiki henüz kırılmamış olan bir şeyin bile hâlâ bakıma ve güçlendirilmeye ihtiyacı vardır. Performans analizi özellikle işletmelerde ne kadar yatırım yaptığınız, ya da yapmadığınızla ilgili stratejik kararlar ilişkilidir. İçsel analizin birinci bölümü finansal performans ile ilgilidir. Bu da satışlar ve varlıklar üzerinden kârlılığın ölçülmesidir. İkinci bölümü, hissedar değerinin analizidir. Bu çok farklı bir bakış açısidir. Üçüncüsü ise,

gelecekteki kârlılık ölçülerinin performansını kapsar. Müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, maliyet, yeni ürünler ve işçi kapasitesi gibi. Dördüncü bölüm beş maddeyi analiz eder. Bunlar; geçmişteki ve şimdiki strateji, strateji problemleri, işletme kapasitesi, finansal kaynaklar, işletmenin güçlülüğü ve zayıflığıdır.

Finansal Performans- Satışlar ve Kârlılık

İçsel analiz genellikle, satışların kârlılık ölçümüyle ve bunların finansal durum analizi ile başlar. Bir işletme için yapılan performans testinin en son noktası satışlar ve kârlılıktır. Her ikisindeki değişiklik bir ürünün pazarda yaşayıp yaşayamayacağı, ya da daha rekabetçi olarak üretilip üretilmeyeceği kararlarındaki değişmeyi de işaret eder.

Hedef Kategorisi	İşletmelerin Kullandığı Yüzde
Kârlılık	89
Büyüme	82
Pazar Payı	66
Sosyal Sorumluluk	65
İşçi Refahı	62
Ürün Kalitesi ve servisi	60
Araştırma Geliştirme	54
Etkinlik	50

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.133)

Listede yer alan kârlılık ve büyüme iki önemli hedeftir.

Kârlılık

İşletme performansında kârlar önemli göstergedir. Kârlar, büyüme stratejilerini oluşturmak, modası geçmiş fabrika ve ekipmanları değiştirmek ve pazar riskini ortadan kaldırmak için gerekli olan iç ve dış sermaye ihtiyacını karşılarlar.

Birinci temel kârlılık ölçütü, toplam varlıkların kârlılığıdır. Bu da kârın varlıklara bölünmesiyle bulunur. Formülü:

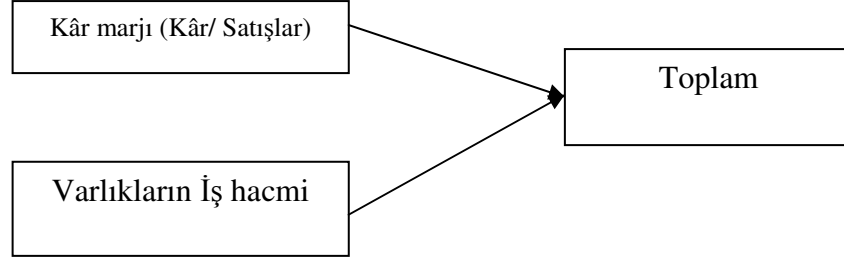
$$ROA \text{ (Toplam Varlıkların Kârlılığı- Return On Asset)} = \text{Kâr} / \text{Toplam Varlıklar}$$

Bir sonraki formül ise, General Motor ve Dupont işletmeleri tarafından 1920'lerde geliştirilmiştir. Buna göre:

$$ROA = \text{kârlar} / \text{satışlar} \times \text{satışlar} / \text{varlıklar}$$

Şeklindedir.

Toplam varlıkların kârlılığının nedensel iki tane faktörü vardır. Birincisi, maliyet yapısı ve satış fiyatına bağlı olan kâr marjıdır. İkincisi, varlıkların iş hacmidir. Bu da stok kontrolü ile varlıkların değerlendirilmesine bağlıdır.



Mevcut işletmeler için hedeflenen ROA ne olmalıdır? Önerilen bir stratejik hareketten beklenmesi gereken engel oranı (hurdle rate), ya da getiri oranı (rate of return) ne olmalıdır?

Engel oranı ifadesi, bir yatırımın yapılabilir olarak düşünülmeden önce açıklanması gereken bir durum olduğu için kullanılır. Engel oranı, aynı zamanda önerilen yatırımın şimdiki net değeri ile bu yatırımdan gelecek olan net nakit akışının şimdiki değerini belirlemek için kullanılan indirim oranı anlamına da gelmektedir.

Her işletme özsermaye maliyeti ve borç maliyetinin (ikisinin nispi büyüklüğü tarafından ölçülen) bir ortalaması olan sermaye maliyetini aşan veya karşılayan bir ROA elde etmelidir. Özsermaye maliyeti risksiz yatırım maliyetini artı yatırımın risklerini açıklayan bir artıştır. Sermaye varlıkları fiyatlama modeli (Capital Asset Pricing Model - CAPM) önermektedir ki, ilgili tek risk tüm ekonomi çapında meydana gelen dalgalanmaların ortaya çıkardığı belirsizlik alanıyla (işletme alanı) ilişkili olan sistematik risktir. CAPM, belirsizliğin diğer kaynaklarının (sistematik olmayan risk) sadece işletmeye özgü olacağını ve bir yatırımcı tarafından sadece çeşitlendirilmiş hisse senedi portföyü satın alınarak kontrol edilebileceğini varsayar. Buna rağmen, çeşitlendirilmiş bir portföy bile ekonomiden kaynaklanan dalgalanmaya ve bu nedenle sistematik riskle karşı karşıya kalacaktır. Böylece, bir yatırımcının sistematik riskleri tahmin ederek zararını telafi etmeye ihtiyacı vardır.

CAPM risk artması, bütün hisse senetlerinin primlerinin ortalama riskidir. Bütün hisse senetlerinin ortalama getirisi ile risksiz yatırımın getirisi arasındaki fark

işletmenin sistematik risk seviyesi yani beta katsayısıdır. Ortalama risk primi yıldan yıla değişir.

Hissedarların Değer Analizi (Shareholder Value Analysis - SVA)

1980'ler süresince stratejideki en gözle görülür ve etkili gelişme hissedarların değer analizi (SVA) düşüncesidir. Bu kavram, pek çok makale ve kitapta ayrıca, uygulamalarını buna dayandıran danışma işletmelerinde dile getirilmiştir. Birçok önemli işletme, yalnızca alınacak ve satılacak işletmelerin değerini saptamak için değil aynı zamanda işletme birimlerini ve işletme içindeki onların strateji alternatiflerini değerlendirmede de başvurmuştur.

Hissedarların değer analizi (SVA); basit, açık ve finansdaki genel düşüncelerle uyum içindedir. Bir işletme hissedarları için yarattığı değer oranında değerlendirilmelidir. Bir değeri iş ile ilişkilendirmek şunları içerir:

- Gelecekteki plânlama için vergiden sonraki nakit akışlarının yıllık tahmini. (yıllık birim satışın gayri safi marjların çarpımı bundan da vergilerin ve sabit maliyetler, işletme sermayesi ve fabrikadaki yatırımların çıkartılması),
- İşletme için sermaye maliyetini uygulayarak bu kâr akışının indirilmiş değerini hesaplamak,
- İşletme biriminin artık değerini tahmin etmek, plânlamadan sonraki değeri. Bir yaklaşımda plânlama ufkunun sonu sırasında elde edilen kâr seviyesi sonsuz bir şekilde devam edecek, artacak veya bilinen büyüme oranında daralacağını varsaymaktır,
- Toplam hissedar değeri, gelecekteki nakit akışlarının ve artık değerlerinin toplamından işletme ile ilgili herhangi bir borcun pazar değerinin çıkarılması ile bulunur. Pozitif bir değer, işletmenin hissedarlara değer yarattığı anlamına gelir. Negatif bir değer ise, hissedarların değerinin azaldığı anlamına gelir.

SVA, işletme kârlılığının analizi ile ilgili pek çok probleme ROA'yı bir standart olarak kullanarak çözümler önerir. İlk olarak, nakit akışı üzerindeki bir yoğunlaşma pek çok muhasebe problemlerini örneğin, varlıkların defter değerleri ve değer düşmesi ile ortaya çıkan uyumsuzlukları yok eder. İkinci olarak, belki de daha da önemlisi, SVA bir işletmeyi değerlendirmek için kârlılığın gelecekteki ölçümlerine bakar. ROA yıllar önce yatırımların neden olduğu şimdiki ve geçmişteki

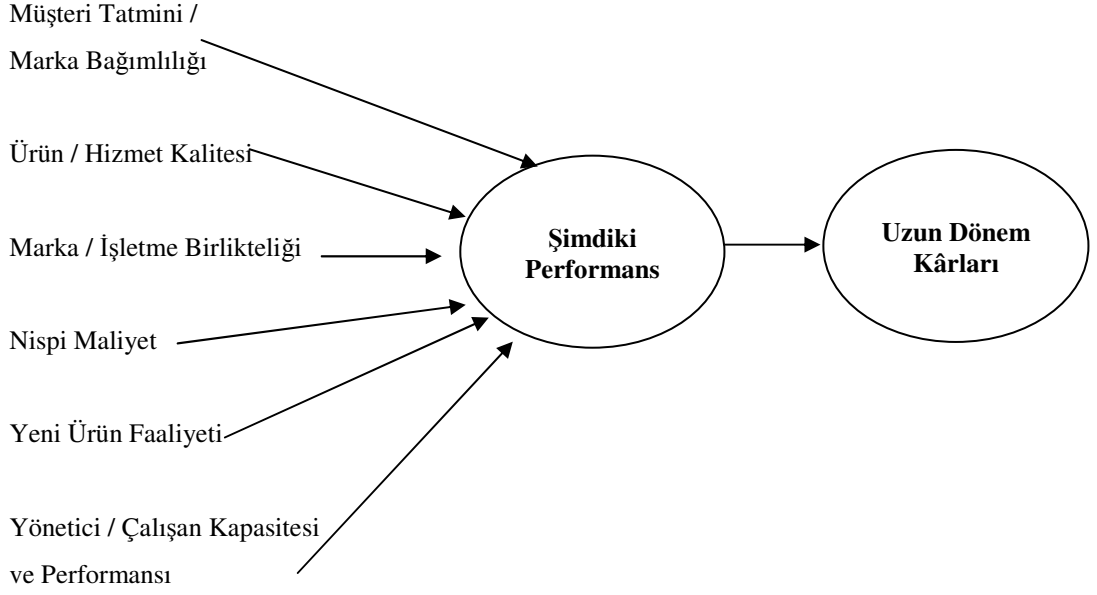
kârlarla ilgilenir. Şimdiki zamanın geleceğin iyi bir tahminçisi olduğu varsayımına dayanmak konusunda bir isteksizlik varsa şimdiki strateji ve yatırımlardan kaynaklanan kârlar gözardı edilir. Teorik olarak SVA, yöneticilerin hisse senedi piyasasının ileriye dönük dürtülerinden kaynaklanan kısa dönemli baskılarıyla yönlendirilme eğiliminin azaltılmasına yardım ederler. Bununla birlikte SVA hissedarların çıkarının arz edenler, müşteriler, çalışanlar gibi diğer hissedarları üzerindeki hakimiyetini güçlendirir. Bu anlamda özellikle, SVA'yı dikkatli uygulamayanlar için yatırımcıları etkileyen kısa dönemli finansaldan kaynaklanan hareketleri engeller.

SVA aynı zamanda, gelecekteki başarıyı elde etmek için var olması gereken temel sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklerin, yaratıcı ve yenilikçi stratejik alternatiflerin geliştirilmesi yerine finansal analiz ve sayı akışı üzerine yoğunlaşır. Genel olarak, strateji müşteri ve rakipler üzerinde ancak, SVA hissedarlar üzerinde yoğunlaşır. Tabiki uzun vadede müşteri değeri ve rekabetçi üstünlük hissedar değeri yaratacaktır. Fakat, finansal analiz ve hissedarlar üzerindeki vurgu ikisinin yaklaşmasını engelleyebilir.

Elbette ki, SVA temelde, yöneticilerin artık değeri de içeren gelecekteki kârları iyi ve objektif tahmin edebilme yeteneğine de bağlıdır.

Performans Ölçümü (Kârlılık Dışında)

Stratejik pazar yönetimindeki zorluklarından biri de, ikna edici bir şekilde uzun dönem beklentilerini temsil eden performans göstergelerini geliştirmektir. Buradaki eğilim, kısa dönemli kârlılık ölçümleri üzerine yoğunlaşmak ve uzun dönemde getirisi olan marka imajı ve yeni ürünlerde yatırımı azaltmaktır. Net şimdiki değer kavramı, uzun dönem kâr akışını gösterir. Fakat, pek uygulanmaz. Ne karar vermede bir ölçüttür, ne de yararlı bir performans ölçümü sunar. Bu nedenle, uzun dönem yaşayabilirlik ve sağlamlık yansıtacak performans ölçütleri geliştirmek gereklidir. Odaklanma sürdürülebilir rekabetçi üstünlükler ve şimdiki ile gelecekteki stratejilerin temelini oluşturan yetenekler ve varlıklar üzerinde olmalıdır. Şekil 22'de uzun dönem kârlılığı yansıtan performans ölçümleri gösterilmektedir.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.139)

Şekil 22. Uzun Dönem Kârlılığın Gösterdiği Performans Ölçüleri

Müşteri tatmini / marka bağımlılığı

Belki de pek çok işletmenin en önemli varlığı müşterinin sadakatidir. Satışların ve pazar payının ölçümü önemlidir. Fakat, bunlar müşterilerin bir işletme hakkında gerçekte nasıl düşündüklerini gösteren ham verilerdir. Böyle ölçümler, pazar hareketsizliğini yansıtır. Çünkü, rekabetçinin eylemleri ve pazar dalgalanmaları yüzünden hareketsizdir. Müşteri tatmini ve marka bağımlılığının ölçümleri hem daha hassastır hem de teşhis değeri sağlar.

Ürün ve hizmet kalitesi

Bir ürün, ya da hizmet ve onun bileşenleri rekabet ile müşterinin beklentisi ve ihtiyaçları ile eleştirel ve objektif bir şekilde karşılaştırılmalıdır. “Bir değer ne kadar iyidir? Gerçekten üstün bir performans sağlayabilir mi?” gibi sorular yanıtlanmalıdır.

Ürün ve hizmet kalitesi genellikle, zaman boyunca ölçülen ve tanımlanması gereken birkaç önemli boyutlara dayanır. Örneğin, bir otomobil işletmesi hatalarla, belirtilen özelliklere uyabilme yeteneğine, dayanıklılığa, tamir edilebilirliğine ve özellikleriyle ilgili ölçümlere sahip olabilir. Bir bankada hizmet kalitesi bekleme süresi, işlemlerin kesinliği, müşterilerine samimi ve olumlu yaklaşımları ile ilgilenebilir.

Marka / İşletme İlişkileri

Kelime işlem yazılım işletmesi olan “Wordperfect”, yararlı, etkili, ücretsiz telefon hizmeti veren bir işletme olarak tanınır. Diğer işletmeler de bu hizmetlere erişebilirler. Ancak, “Wordperfect”i bu boyutta müşterinin zihninden atmak kolay olmayacaktır. Müşterilerine verdiği hizmet imajı “Wordperfect” için sürekli bir varlıktır.

İlişkiler düzenli aralıklarla samimi bir şekilde müşteri gruplarıyla konuşarak etkin bir yolla gözlemlenebilirler. Önemli kurumlardaki değişimlerin tanımlanması muhtemelen bu tür çabalarla ortaya çıkacaktır. Daha fazla yapılandırılmış araçlar da elde edilebilir. Bir marka veya işletme bir müşteri örneklemini kullanarak işletmenin önemli boyutlarında ölçüklendirilebilir. Önemli boyutlar zaman süresince izlenebilir.

Nispi maliyet

Bir strateji, maliyet avantajı veya maliyet eşitliğine ulaşmaya bağlı olduğunda çok önemli olabilen bir ürünün, ya da hizmetin ve onun bileşenlerinin dikkatli bir maliyet analizi, rakiplerinin ürünlerini ortadan kaldırma ve rakip sistemlerinin detaylı bir analizini içerebilir.

Yeni ürün aktiviteleri

Ar-Ge faaliyeti yeni ürün fikirlerini ortaya koyabilir mi? Pazar pozisyonunu ve ürün performans profilini etkileyen yeni başarılı olmuş ürünlere ilişkin kayıt var mı? gibi sorular yer almaktadır.

1980’lerde gözle görülebilir başarıya neden olan “Xerox” adlı işletmedeki içsel analiz göstermiştir ki; asıl sorun, birkaç önemli yeni ürün girişimlerinde başarılı bir şekilde rekabet etmek için işletmenin yetersiz olmasıydı. Sonuç, devamlı büyüyen performans dezavantajına ve gittikçe artan rekabete dayanamayan zayıf üretim hattıydı. Bu değerlendirme yeni üretim sürecindeki engelleri ortadan kaldırmak için işletmelerin yeniden yapılandırılmasına neden oldu. Örneğin, çok işlevsel yeni ürün takımları yaratıldı ve onaylama süreci etkili hale getirildi.

Yönetici / çalışan kapasitesi ve performansı

Bir başka önemli unsur stratejileri uygulayan insanlardır. Şimdiki ve gelecek stratejileri destekleyen insan kaynakları uygun mudur? Bir organizasyon sadece

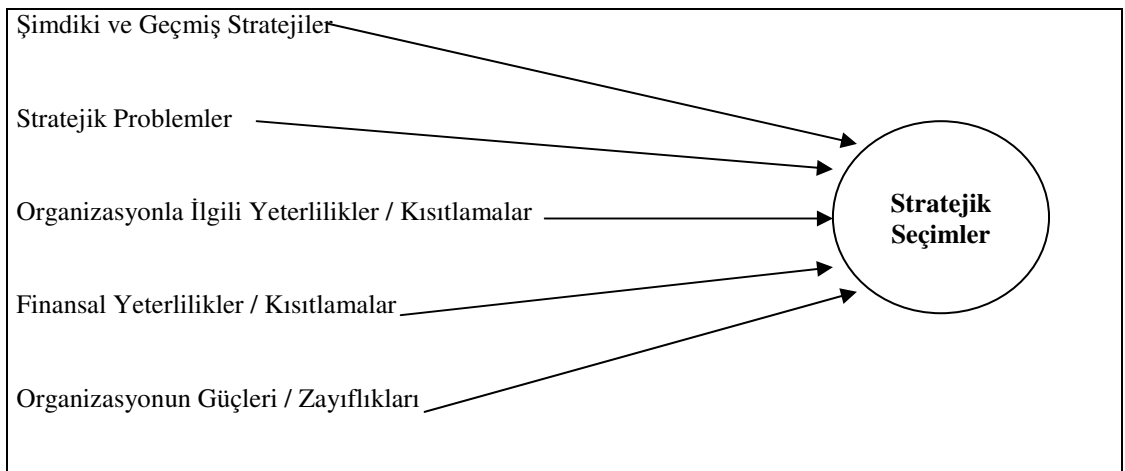
insan kaynaklarını temin etmekle değil ayrıca, onları ücretlendirmekle de değerlendirilmelidir. Sağlıklı bir organizasyon, işlerinde ilerleyen, amacı olan, azimli ve motive edilmiş bireylerden oluşur. Bu boyutların her biri grup tartışmalarında ve işçi anketleri ile ölçülebilir ve gözlemlenebilir. Elbette üretim işçilerinin davranışı, 1970’lerde Japon otomobil işletmelerinin uyguladığı maliyet avantajı ve kalitede önemli bir faktör olmuştur. Hizmet endüstrilerinde örneğin, bankalarda ve fast-food’larda olumlu işçi performansını ve tutumunu sürdürebilme yeteneği genellikle önemli bir başarı faktörüdür.

Stratejik Opsiyonların Belirleyicileri

İçsel analizdeki başka bir perspektif stratejik alternatiflerin belirleyicilerini dikkate almaktır. Şekil 23’de görüldüğü üzere stratejik opsiyonların ve seçimlerin belirleyicileri yer almaktadır.

Şimdiki ve geçmiş stratejiler

Yeni alternatiflerin belirlenmesinde ve geçmiş performansların temellerini anlamada geçmiş ve şimdiki stratejileri doğru bir şekilde analiz etmek önemlidir. Bazen strateji tahmin edilenden çok farklı bir şekilde gelişebilir. Örneğin, bir işletme kendisine daha önceki başarılı yeniliklerini tekrar etmek için Ar-Ge üzerinde yoğun bir şekilde harcama yapan bir yenilikçi olarak konumlandırılabilir. Bununla beraber, son yirmi yıldır faaliyetlerin doğru analizi göstermiştir ki başarısı üretim gücüne ve ölçek ekonomisine dayalıdır. Gerçekte diğerleri bu süre boyunca endüstride hemen hemen bütün önemli yenilikleri ortaya koymuştur.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.145)

Şekil 23. Stratejik Opsiyonların Ve Seçimlerin Belirleyicileri

Stratejik problemler

Stratejik problem zayıflıktan veya sorumluluktan, bir varlığın veya yeteneğin yokluğundan farklıdır. Bir işletme zamanla stratejiler geliştirerek sorumluluklarla baş edebilir. Stratejik problemler tersine tamiri güç ve pahalı olsa bile belirlenmeli ve düzeltilmelidir. Örneğin, 1970’lerde Amerikan otomobil işletmelerinin Japon ve Alman rakiplerine göre, kalite problemlerinin olduğunu anladılar. Böyle bir problem ürün dizaynı ve üretim kararlarını içeren bazı önemli stratejik hareketlere yönlendirdi.

Organizasyonla ilgili yeterlilikler / kısıtlamalar

Bir işletmenin yapısı, sistemleri, insanları ve kültürünü içeren içsel organizasyon hem zayıflığın, hem de gücün önemli bir kaynağı olabilir. Örneğin, esnek ve girişimci organizasyon yapısına sahip olan “3M” in örgüt yapısı onun büyümesindeki anahtardır. İçsel yapı maliyeti hatta bazı stratejilerin fizibilitesini etkileyebilir. Bir örgütün öğeleriyle strateji arasında bir uygunluk olmalıdır. Eğer strateji uygun değilse bazen çok pahalı bazen de onu uygulaması imkânsız olabilir.

Finansal yeterlilikler / kısıtlamalar

Sonuçta, bir SİB’den nakit çekilip çekilmeyeceği veya bir SİB’e yatırım yapılıp yapılmayacağı konusunda karar vermeye ihtiyaç vardır. Burada temel konu, bir işletmenin yatırım kaynaklarını destekleme kapasitesidir. Fonların kullanımını ve olası gerçek ve potansiyel kaynakların belirlenmesi için kullanılan bir mali analiz bu kapasitenin bir tahminini vermede yardımcı olabilir. Bir nakit akışı analizi operasyonlardan gelecek nakdî değer kaybını ve diğer varlıkları tahmin edebilir.

Organizasyonun güçleri / zayıflıkları

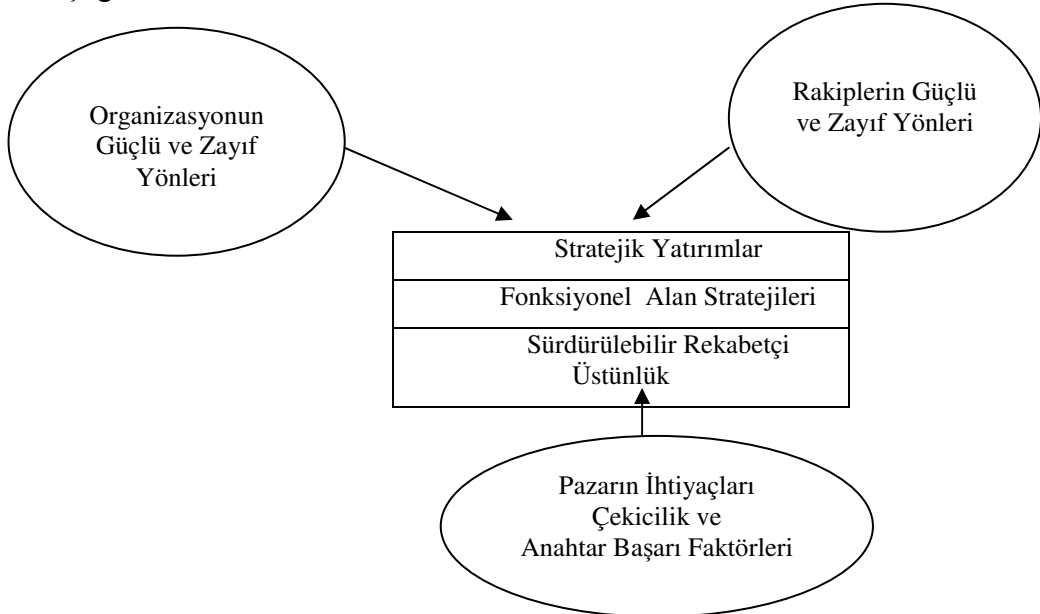
İçsel analizdeki önemli bir adım varlıklara ve yeteneklere dayalı bir örgütün zayıflıklarını ve güçlü yanlarını belirlemektir. Gerçekte içsel analizin pek çoğu bu zayıflık ve güçlükleri ortaya çıkarma ihtiyacından doğmuştur.

Analizden stratejiye

İçsel analizde işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin sadece teşhis etmek yeterli değildir. Ayrıca, pazar ve rakiplerle de bağlantılıdır. Stratejik pazar yönetiminin birbiriyle bağlı üç unsuru vardır. Bunlardan ilki, yatırım yapılıp yapılmayacak alanlarını belirlemektir. Yatırımlar daha çok büyüyen alanlara gitmelidir. Örneğin,

yeni güçlü alanlar yaratmak için dizayn edilmiş programlara veya yeni ürün pazarları gibi büyüyen gelişen alanlara, ya da halihazırda varolanları desteklemeye yönelmelidir. İkincisi, ürün politikası, üretim stratejisi, dağıtım alternatifleri içeren fonksiyonel alan stratejilerinin fonksiyonel bölge stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Üçüncüsü ise, bir işletmenin rekabet ettiği ürün pazarlarında sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklerin temellerini geliştirmektir.

Stratejik kararlar vermek değişik girdilerle ilişkilidir. Buna rağmen, herhangi bir stratejik kararın temeli üç çeşit değerlendirmeye bağlıdır. Birincisi, organizasyonun güçleri ve zayıflıklarıdır. İkincisi ise, rakibin gücünü, zayıflıklarını ve stratejisini değerlendirmektir. Çünkü, bir işletmenin gücü bir rakibin gücü ve stratejisi tarafından etkisiz hale getirilirse daha az değerlidir. Üçüncüsü, rekabetçi ortamı, müşteriler ve onların ihtiyaçlarını, pazar ve pazar çevresini değerlendirir. Bu değerlendirmeler seçilmiş olan pazarın ne kadar çekici olduğu konusunda karar vermeye odaklanır. Buradaki amaç, bir işletmenin gücünden ve rakibin zayıflığından yararlanan veya işletmenin zayıflığını ve rakibin gücünü yok edecek bir stratejiyi geliştirmektir. İdeal olanı, rakipleri tarafından yok edilmesi veya ele geçirilmesi olası olmayan güçlere dayanan bir strateji ile sağlıklı bir şekilde büyüyen endüstride rekabet etmektir. Şekil 24 stratejiyi etkilemek için bu üç değerlendirmenin nasıl birleştiğini özetlemektedir.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.148)

Şekil 24. Stratejik Kararların Yapılandırılması

Ürün portföy analizi

İçsel analizin çok yararlı olan bir parçası da, içinde pazarın çekiciliğini bir işletmenin pazardaki pozisyon gücünü ve o işletmenin nakit mi ürettiğini nakit mi kullandığını belirlemek için incelenen değişik işletme birimlerini ürün portföy analizidir. Bu analiz, değişik işletmelerde nasıl davranılması gerektiğine dair temel kararlar önerir. Örneğin, nakit mi çekilmeli, yatırım mı yapılmalı gibi.

2.2.3. Portföy Analizi

Portföy matrisleri, stratejik yönetim alanında strateji seçiminde çok yaygın olarak kullanılan teknikleridir. Portföy matrisleri ile bir işletmenin piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği üzerinde analizler yapılır. Rekabetin giderek arttığı piyasalarda rekabet koşullarını, rakiplerin durumunu çok iyi bir şekilde değerlendirmek ve izlemek gereklidir. İşletmelerde strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle, matrisler ile yapılır. Bu matrisler ile bir işletmenin piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği üzerinde yardımcı olur (Aktan, 1999: 70).

İşletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SİB) çeşitli ölçülere göre, değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir (Dinçer, 1998: 239). Yani portföy analizi; işletmenin pazar konumuna, rekabet avantajına, pazar payına ve pazarın çekiciliğine göre, nelerin yapılabilir olduğunu ortaya çıkarmaya yarayan araçtır (İslamoğlu, 2000: 147).

Bu analiz sürecinde, işletmenin birbirinden bağımsız her bir yatırımı; kârlılık, büyüme, görelî rekabet durumu gibi çeşitli ölçülerle tanımlanır ve derecelendirilir. Daha sonra bunlardan hareketle yatırımların gelecekte işletmeye sağlayacağı fayda ve fırsatlar tahmin edilir (Dinçer, 1998: 239).

Bir portföy analizi pazar, rakipler ve endüstri hakkında yeterli ve geçerli bilgi toplanmasını gerektirir. Ayrıca, bu analizleri yapacak matrisleri hazırlayacak yönetici veya uzmanların işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini de analiz ederek ortaya

çıkarmalıdır. Portföy analizlerinde genellikle, işin bu yönü ihmal edildiği için yanlış tahmin ve çizimler ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2001: 172).

Stratejik plânlamanın amacı, işletmenin gücünün, çevredeki fırsatlardan yararlanmak için en iyi nasıl kullanılacağını önceden tespit etmektir. Bunun için portföy analizleri, stratejik iş birimlerini iki yönden değerlendirir: birincisi, her iş biriminin pazardaki büyüme oranı; ikincisi de pazar paylarıdır. Strateji seçmenin ve plânlama sürecinin bir aracı olarak portföy analizlerinin kullanılmasında üç safha vardır. Bunlar (Dinçer, 1998: 240):

- Stratejik iş birimlerinin (SİB) belirlenmesi ve tanımlanması,
- Portföy matrisinin hazırlanması,
- Matrisin yorumlanması ve yeni stratejinin seçimi.

Stratejik plânlama, belirli hedeflere ulaşmak için kullanılacak olan araçların önceden düzenlenmesi olduğuna göre, portföy analizleri, stratejik plânlamada önemli bir araçtır. Buna göre, işletmenin ilk yapması gereken, stratejik iş birimi (Strategic Business Unit) olarak adlandırılan işletmeyi ayakta tutan anahtar iş ve ürünleri tespit etmektir. Başka bir ifadeyle SİB, bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir (Hofer ve Schendel, 1978: 59). Bir başka tanıma göre, SİB, kendine özgü amaç ve sorumluluğu olan performansı başka birimlerden bağımsızca ölçülebilen işletmenin, ya da ekonomik grubun dışında ayrı bir pazarı olan ve özerk bir yönetime sahip iş birimidir (İslamoğlu, 2000: 43). Bu birimlere ayrı birer misyon yüklenir ve bunların yönetimi, diğer birimlerden bağımsız bir şekilde yürütülür. Stratejik iş birimlerinin tanımlanması zordur. Bu tanımlamanın ardından yönetim, her iş biriminin pazarda büyüme oranını tayin eder ve bu birimlere ne kadar yatırım yapılacağına karar verir.

Bir görev grubunun SİB olarak tanımlanabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir (İslamoğlu, 2000: 149):

- Bu görev grubunun işletmenin diğer bölümlerinin dışında bir pazarı olmalı,
- Bu görev grubu, iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağımlı olmamalı, yani özerk olmalı,
- Bu görev grubunun pazarda bir rakibi olmalı,

- Her görev grubunun bir yöneticisi olmalıdır.

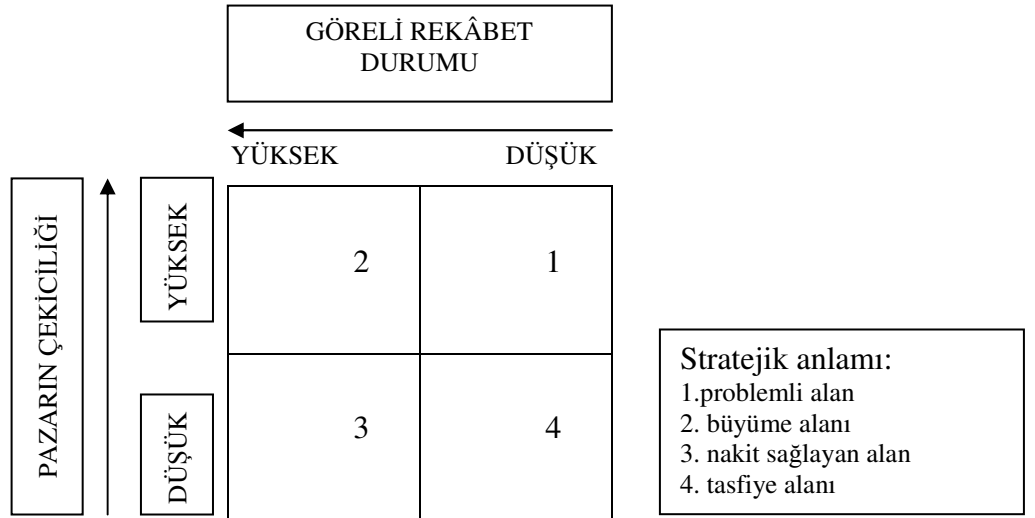
Portföy analizlerinin önemli kısmı matrislerin oluşturulmasıdır. Bu matrislerin oluşturulmasında ortak kabul görmüş bir yöntem yoktur. Genellikle, matrisin yatay kısmında SİB'lerinin görel rekabet durumu, dikey kısmında ise, pazarın çekiciliği yer almaktadır. Pazarın çekiciliği ile anlatılmak istenen yeni yatırımlar için pazar koşullarının uygun olup olmadığıdır. Pazarın çekiciliği yüksek, orta ve düşük olarak derecelendirilebilir olup, işletmenin kontrol edemediği bir faktördür. Görel rekabet durumu ise, işletmenin rakiplerine göre, üstünlük ve zayıflıklarını gösterir. Görel pazar payı aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir (Dinçer, 1998: 243):

Görel Pazar Payı: İşletmenin SİB satış hasılatı / en büyük rakibin satış hasılatı

Ya da,

Görel Pazar Payı: İşletmenin Stratejik İş Biriminin Pazar Payı / En Büyük Rakibin Pazar Payı

Buna göre, işletmenin pazar payı büyükse görel payı "1"den büyük olacaktır. Aksi takdirde "1"in altında kalacaktır.

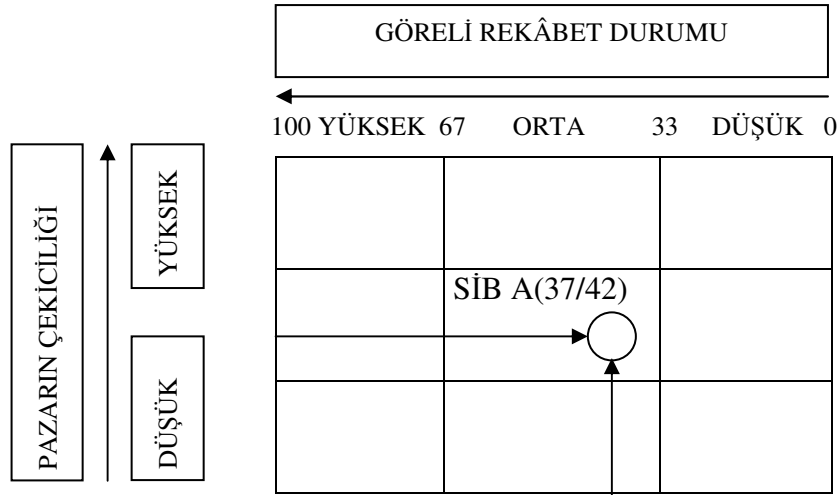


(Kaynak: Dinçer, Ö.,1998, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, s.244)

Şekil 25. İki Satır ve İki Sütunlu Matris

Genellikle oluşturulacak matrisler 2x2, ya da 3x2 şeklindedir. Şekil 25’de iki satır ve iki sütunlu bir matris örnek olarak gösterilmiştir.

İki satırlı ve iki sütunlu basit bir matriste, dört farklı alan ortaya çıkmaktadır. Bu alanların stratejik anlamları da şeklin sağ tarafında verilmiştir. Matris üzerindeki herhangi bir alan işletmenin seçeceği stratejinin yerini ve yönünü belirlemeye yardımcı olacaktır. Matrisi oluşturduktan sonra SİB'lerin matris üzerinde yerleştirilmesi sorunu ortaya çıkar. SİB'lerin matris üzerine yerleştirilmesi, seçilen matrise ve SİB'in büyüme oranı ile göreceli rekabet durumuna göre, düzenlenir. Matris üzerindeki SİB'ler dairelerle ifade edilmekte olup, dairenin büyüklüğü SİB'in satış gücünü göstermektedir. SİB'lerin portföy matrisine yerleştirilmesine ilişkin bir örnek Şekil 26'da verilmiştir.



(Kaynak: Dinçer, Ö.,1998, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, s.245)

Şekil 26. Bir SİB'in Portföy Matrisine Yerleştirilmesi

Son aşama portföy matrisinin yorumlanması ve stratejilerin seçilmesidir. Uygun strateji seçilmeden önce her alternatifin sonuçları incelenir daha sonra fayda, maliyet ve risk ölçütlerine göre, değerlendirmeye tutulur. Portföy matrisinin yorumlanmasında gözönünde bulundurulması gereken ilkeler şunlardır (Eren, 2001: 175):

- Her SİB'den sağlanan kâr payı ve elde edilen nakit, ürününün pazar payına bağlıdır,
- Her ürünün satışlarının artması ilave sabit yatırımı ve işletme sermayesini gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit gereklidir,
- Pazar payındaki bir büyüme artan reklam giderlerini, ek tesisleri, maliyet düşürücü donanımı finanse etmek için nakit gerektirir,

- Her SİB pazarındaki büyüme olgunluk safhasına erişince yavaşlayacak, büyüme yavaşlarken ortaya çıkan nakit fazlası diğer büyümekte olan ürünlere aktarılacak ve böylelikle ürünler arasında destek ve dayanışma gerçekleştirilecektir.

Her seçeneğin sonucunun incelenmesi iki boyutlu olarak yapılır. Birincisi, dış çevrede olabilecekleri tahmin etmeye yöneliktir. Örneğin, önemli rakipler için portföy matrisi hazırlanır. İkincisi, işletmenin içsel durumuyla ilgilidir. Alternatiflerin fonksiyonel bölümler üzerinde olası etkilerini belirlemeye yöneliktir (Dinçer, 1998: 245). Bu aşamadan sonra uygun stratejilerin seçimi yapılır. Seçilecek stratejilerin aşağıdaki özelliklere sahip olmasına dikkat edilir.

- Rekabette yeterlilik,
- Risk,
- Sinerji,
- Uygunluk,
- Uygulanabilirlik.

İçsel analizin bir önemli unsuru da pazardaki bir işletmenin pozisyonunun gücünün değerlendirilmesidir. Strateji yönetiminde renkli ve zengin bir tarihe sahip olan portföy analizi, güç değerlendirmelerini üç yönde yapar.

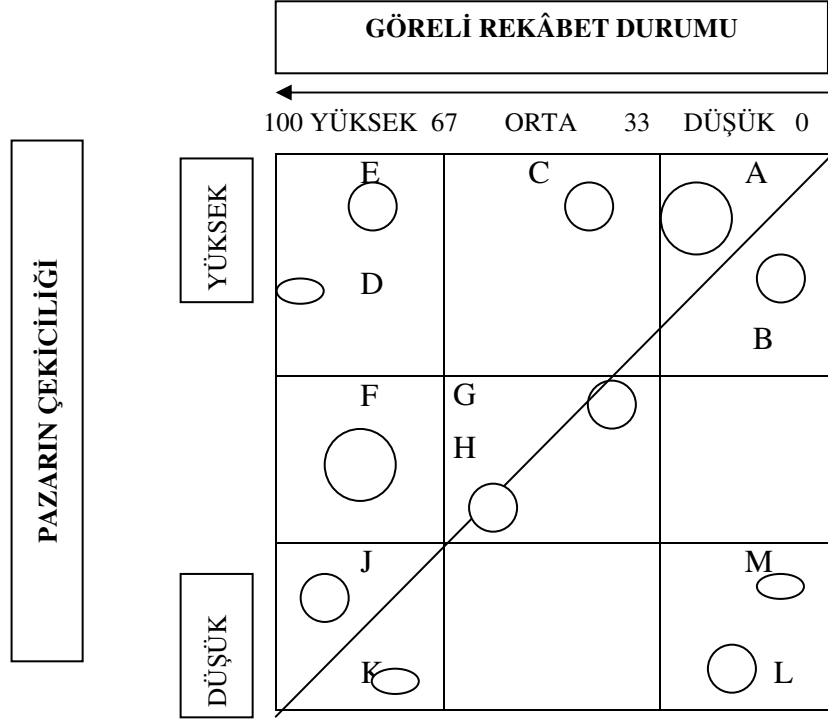
Birincisi, portföy analizi pazarın çekiciliği ile işletme pozisyonunu birarada değerlendirir. Bu da genel olarak dışsal analizden, özde pazar analizinden ortaya çıkar. Bu nedenle, portföy analizinin çıktularından biri de, herhangi bir işletmenin en önemli iki değerlendirilmesinin gösterildiği temsili bir kısa özetidir.

İkincisi, portföy analizi, aynı analiz içinde pek çok stratejik iş birimlerini (SİB) kapsar ve SİB yatırım kararlarına yardım eder. Böyle yatırım kararları, bir işletme pek çok SİB'ini yönetmek zorunda kaldığında ve bunlar arasında kaynak dağıtımını kararlarını verdiğinde çok zor olabilir. Temel kaynak dağılımı problemi aşağıdaki gibi ortaya çıkabilir. Bir işletme pek çok stratejik iş birimine sahip olabilir ve bunların her birinin nakit paraya veya nakit para yaratmaya ihtiyacı vardır. Merkeziyetçi olmayan bir organizasyonda nakit yaratan SİB'nin yöneticisi için elde bulunan SİB nakdini kontrol etmek çok doğaldır. Bir SİB yöneticisinin temel güdüsü her şeyden önce, kârlı bir büyümedir ve herhangi bir SİB yöneticisi kendi SİB'nin

büyümesini motive edecek hazır yatırım imkânlarına sahip olacaktır. Fakat, sonuç şudur ki, çok hızlı büyüyen bir SİB nakit sıkıntısına düşebilir. Burada önemli olan SİB'lerin kendi büyümelerini finanse edecek merkezi olmayan politikalar takip etmesidir. Fakat buradaki çarpıklık şudur ki olgunluk safhasında olan ürünleri SİB'leri daha düşük yatırım imkânlarına sahip olabilirler. Ancak, bu tür SİB'lerde nakit akışı çok fazla olduğu yatırımlarını finanse edebilir. Net etki eldeki nakdi düşük potansiyel alanlarına kanalize etmektir ve bu nakdi en çekici alanlardan geri çekmektir.

Üçüncüsü, portföy analizi pazar çekiciliği ve işletme pozisyonunun değerlendirilmelerine dayanarak her bir SİB'in yatırım stratejilerini ilgilendiren temel önerilerde bulunur. Bu temel öneriler, aksi takdirde dikkate alınmayacak stratejik seçimlerin ortaya çıkarılmasına hizmet ederler.

Şekil 27'de herhangi bir işletmenin portföy matrisi ve alternatif stratejileri görülmektedir. Matristeki daireler SİB'lerinin rekabet güçlerini ifade etmektedir. Büyük daireler rekabet güçlerinin yüksek olduğunu gösterir.



SİB

STRATEJİLER

- A, B Saldırgan yatırım veya geri çekilme
- C, D, E, F Yatırım ve büyüme
- G, H Geçiş stratejileri
- J, K Savunma stratejileri
- L, M Yatırıma son verme

(Kaynak: Dinçer, Ö.,1998, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, s.245)

Şekil 27. Bir SİB'in Portföy Matrisine Yerleştirilmesine Örnek

Stratejik yatırım dağılımı kararı pek çok seviyede oluşabilir. Örneğin, işletme seviyesinde bu kararlar bölümler, SİB veya SİB grupları üzerine olabilir. SİB düzeyinde, eğer SİB birden fazla ürünü kapsıyorsa ürünler üzerine olabilir. Ürün seviyesinde ise, alternatif pazarlar üzerine olabilir. Görüldüğü gibi, portföy modellerinin bazıları belli seviyeler için diğer modellerden daha uygundur ve her bir analiz düzeyi için farklı olarak yorumlanmalıdır.

Bu bölümde, stratejik yönetimde en çok kullanılan portföy matrisleri tartışılacaktır. Bunlar (Aktan, 1999: 70):

- BDG Büyüme/Pazar Payı Matrisi,
- General Electric Tarafından Geliştirilen Endüstri Çekiciliği / İşletme Pozisyonu Matrisi,

- Shell Chemicals Ltd. İşletmei Tarafından Geliştirilen Yönlendirici Politika Matrisi,
- Pazar- Rekabet Matrisi,
- Hofer Matrisi,
- Ansoff Büyüme matrisidir .

2.2.3.1. Boston Danışma Grubu (BDG) ve Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Boston Danışma Grubu (BDG) tarafından geliştirilen ve “Mamul Portföy Matrisi” veya “Büyüme / Pazar Payı” matrisi olarak adlandırılan bu matris en çok bilinen portföy analiz tekniğidir (Dinçer, 1998: 248).

BDG'nun ürün veya SİB portföy analizi işletmeye ait satış büyüme–pazar payı matrisinin oluşturulması ile başlar. Önce, her bir SİB veya ürün için pazardaki rakiplere oranla pazar payı hesaplanır. Daha sonra sözkonusu ürünler için yıldan yıla gözlemlenen pazar büyüme oranı belirlenir. Ürünler çizilecek olan matriste işletmeye sağladığı satış hasılatı ile orantılı çapa sahip bir daire kullanarak matrise yerleştirilir. Böylelikle, pazarda satışa konu olan ürünlerin birbirlerine oranla durumlarını gözle kıyaslama olanağına sahip olunur (Eren, 2001: 174).

Büyüme / pazar payı matrisinin yorumlaması yapılırken gözönünde bulundurulması gereken dört unsur vardır. Bunlar:

- Her SİB'nden elde edilen kâr payı ve elde edilen nakit mamulün pazar payına bağlıdır. Yüksek kâr oranı, yüksek pazar payından elde edilir,
- Her mamulün satışının artması ek sabit yatırımı dolayısıyla sermayeyi gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit girdisine ihtiyaç vardır,
- Pazar payındaki bir büyüme artan reklam giderlerini, ek tesisleri, maliyet düşürücü teçhizatı finanse etmek için nakit gerektirir,
- Her SİB'nin pazarındaki büyüme, mamulün olgun hayat safhasında yavaşlayacak ve bu durumda ortaya çıkan nakit fazlası diğer mamullere kaydırılarak mamuller arasında destek ve dayanışma oluşacaktır (Dinçer, 1998: 248).

Çizelge 14’de BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisinde iş birimlerinin alacakları yerler ve bunlara göre, pazar payına ilave edilmesine yönelik olarak izlenecek stratejik yaklaşım, iş kârlılıkları, gerekli olan yatırım ihtiyaçları ve bu birimlere yapılacak olan net nakit akışları belirtilmiştir.

Çizelge 14. BDG Büyüme/ Pazar Payı Matrisi İçin Stratejik Alternatifler

İş kategorisi	Pazar payı	İş kârlılığı	Yatırım ihtiyacı	Net nakit akışı
Yıldız Birimler	Tut / Arttır	Yüksek	Yüksek	Sıfıra yakın veya çok az negatif
Nakit Birimleri	Tut	Yüksek	Az	Oldukça pozitif
Problemlili Birimler	Arttır	Hiç veya negatif	Çok yüksek	Çok negatif
Tasfiye Birimleri	Hasatet/Ayır	Az veya negatif	Yatırım yok	Pozitif

(Kaynak: Proctor, T., 1993, “Establishing A Strategic Direction”, Management Decision, 35/2, MCB University Press., ph.143 -150)

BDG Büyüme-Pazar Payı analizinde piyasaların geleceklere ile ilgili herhangi bir çaba yoktur. Analiz işletmenin esas ihtiyacı olan uzun vadeli bir davranış önerisinden çok, sadece bir adım ötede ne yapılması gerektiğini öneren bir yapı içindedir. Piyasalarda oluşabilecek en doğal değişimler bile göz ardı edilmiş olmaktadır. Bu anlamda, stratejinin yapısındaki ileri görüşlülük yerini bulamamaktadır

Bulunulan durumun daima aynı kalacağı yanılgısı dışında da analizin, içinde bulunulan durum için getirdiği yaklaşımlar da çok katı ve yaratıcılıktan uzaktır. Ayrıca, yöntemin önerileri işletme yapısı ile uyumuna durumu olabilmektedir. Örneğin, risk almayı tercih etmeyen bir işletme yönteme göre, “Yıldız” bölümünde olduğundan uzun vadeli yatırımlar yapması sonucuna ulaşacaktır, ne var ki işletme yapısı bu yönde değildir. Bu anlamda, yöntem kullanıcılara alternatifler arasından seçim yapma fırsatı yerine katı bir strateji vermektedir.

Bu matris basit olup portföy analizinde ilk adım olarak kullanılır. Bu modele göre, pazar analizi pazarın büyüme oranını bilmekle özetlenebilir ve bir pazardaki işletmenin gücünün en basit göstergesi, pazardaki göreceli (nispi) pazar payıdır. Bu nedenle bu matris bir işletmedeki çeşitli SİB’leri iki açıdan konuşlandırır. Şekil 28’de

görüldüğü üzere yatay eksen nispi rekabetçi pozisyon, dikey eksen ise pazar büyüme oranı yer almaktadır.

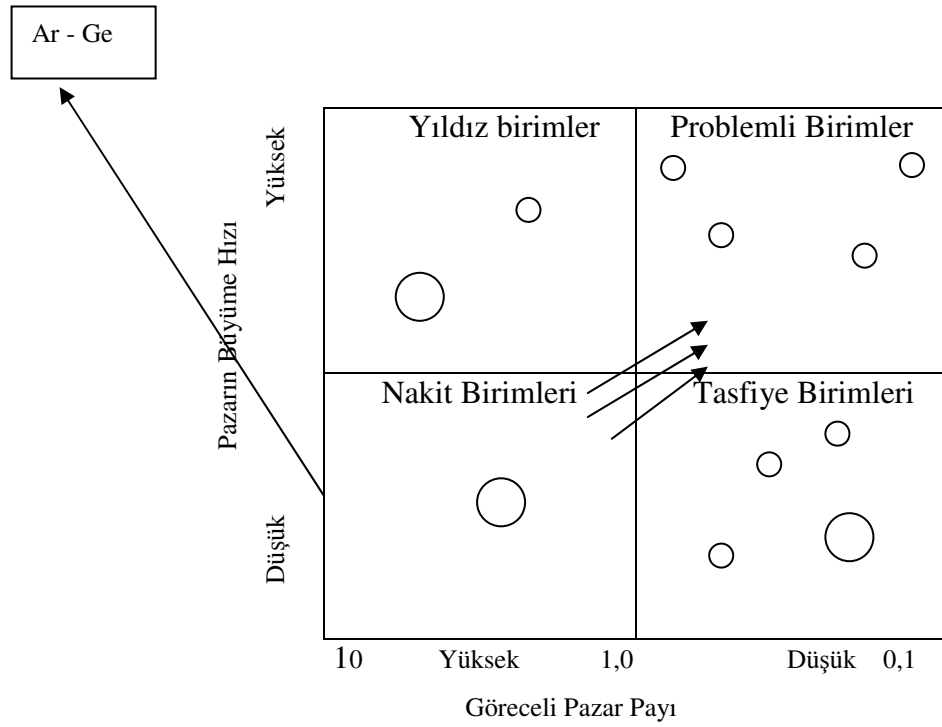
BDG'nun portföy analizi pazar payı ile birlikte pazarın büyüme oranını ölçü olarak, mamuller ve pazarı inceleyen bir mamul matrisinin hazırlanması ile başlar. Matriste, yatay eksen görelî pazar payını gösterirken, dikey eksen büyüme oranını ifade etmektedir. Burada normal büyüme oranı % 10 olarak kabul edilmekte olup, bu oranın altında ise düşük, üstünde ise yüksek büyüme oranı olarak belirtilmektedir. Görelî pazar payının "1" olması durumu işletmenin esas rakibi ile satışlarının eşit olduğu anlamına gelmektedir. Bu oran 1'den büyükse, işletmenin görelî pazar payının yüksek, küçükse düşük olduğunu gösterir. Görelî pazar payı eksenini bir orta nokta ile ikiye ayırır. Bu nokta genellikle, pazar büyüme hızının yüksek olduğu sektörler için "1,5"; pazar büyüme hızının düşük olduğu sektörler için ise "1,0" olarak tespit edilir. Yani, pazar büyüme hızı yüksek bir sektörde işletmenin esas rakibine göre, satışları 1,5 misli fazla ise bu taktirde yüksek görelî pazar payı tarafında yer alır (Ülgen, Mirze, 2004: 238-239). Matriste dört farklı alan ortaya çıkmaktadır. Bunlar, BDG tarafından yıldız birimler, problemlî birimler, nakit birimleri ve tasfiye birimleri olarak adlandırılmıştır. Şekil 28'e bakıldığında dört temel mamul grubundan sol tarafta yer alanların işletmeye nakit girişi sağladıkları, sağ tarafta yer alanların ise, nakit ihtiyacı olduğu söylenebilir. Sol taraftaki mamullerden sağ taraftakilerle nakit akışı sağlanırken en optimal nakit akışı nakit birimlerinden problemlî birimlere doğru gerçekleşecektir.

Pazar büyüme oranı, bir önceki yıl ile şimdiki yılın pazar paylarının farkının alınıp, bir önceki yıla bölünmesiyle bulunan orandır. Bunu formülle göstermek gerekirse (Arıcan, 2001: 28):

$$\text{Pazar Büyüme Oranı} = \frac{(\text{ToplamPazar1999}) - (\text{ToplamPazar1998})}{\text{ToplamPazar1998}} \times 100$$

Ya da,

$$\text{Pazar Büyüme Hızı (\%)} = \frac{(\text{Cari Yıl Satışları} - \text{Geçmiş Yıl Satışları})}{\text{Geçmiş Yıl Satışları}} \times 100$$



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.160)

Şekil 28. Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Pekçok ampirik çalışma kârlılığın pazar payı ile ilgili olduğunu söyler. Bunlar içinde konuyla en ilgili olanı PIMS (Pazar Stratejilerinin Kâr Etkisi) analizidir. PIMS bulgularının en önemlilerinden birisi, ROI ve pazar payı arasındaki ilişkidir. PIMS data bankasının bir analizinde aşağıdaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Ortalama olarak pazar payındaki % 10'luk bir fark vergi öncesi ROI'de % 5'lik bir fark yaratmaktadır.

Matris ve Özellikleri

Dairelerin büyüklüğü SİB'lerin satış büyüklüğünü göstermektedir. Matris dört kareye bölünmüş ve her biri içinde SİB'lere renkli etiketler verilmiştir. Her biri temel politika sonucu ile ilişkilidir.

Yıldız Birimler

Üst sol kare yüksek büyüme pazarlarında çalışan ve yüksek pazar payı olan SİB'leri içerir. Onlar büyüme ortamında oldukları için SİB'lerin büyümeyi destekleyecek nakde ihtiyaçları olduğunu öngörür. Fakat, bunlar çok güçlü bir rekabetçi pozisyonda buldukları için bu SİB tecrübe eğrisinin en altında olacakları varsayılır ve bu nedenle hem yüksek marjları vardır hem de çok yüksek miktarda

nakit üretirler. Bu nedenle bunlar hem çok büyük nakit akımlarının yaratıcıları, hem de kullanıcılarıdır. Dengede bunların nakit ihtiyaçları açısından SİB'ler genellikle kendi kendini desteklerler. Bu alanda büyüme safhasında olan ürünler yer alır. Yüksek pazar payı ve büyüme oranına sahiptirler. Nakit ihtiyaçlarını kendileri karşılarlar. Ancak, hızlı büyüyen pazarda ve güçlü rekabet koşullarında ek nakde ihtiyaç duyabilirler.

Nakit Birimleri

Yüksek pazar payı olan ancak, düşük büyüme hızlı pazarlarda çalışan SİB'lerdir. Bu alandaki mamuller hayatlarının olgunluk safhasındadırlar. Dolayısıyla, bunlarda nakit fazlası vardır. Bu nakit fazlasını Ar- Ge faaliyetlerine, ya da problemlili birimlerine aktarabilirler. Ancak, bu safhada işletme stokları ile alacaklarını iyi kontrol etmelidir. Sözkonusu ürünler, kârlı biçimde yapılmış yatırımları ifade ettikleri için bu şekilde adlandırılmışlardır.

Tasfiye Birimleri

Hem pazar payının, hem de büyüme oranının düşük olduğu alanlardır. Ne nakit akışı sağlarlar, ne de nakde ihtiyaç duyarlar. Bunlar, zayıf bir paya sahip oldukları için tecrübe eğrisi üzerindeki gelişmelerinin yavaş olduğu farz edilir. Bu nedenle kârları ya çok düşük, ya da hiç yoktur. Büyüme düşük olduğu için payın genişletilmesinin de çok maliyetli olacağı farz edilir. Tasfiye birimleri genelde nakit kullanıcılar ve hatta nakit tuzaklarıdır. Bunlar devamlı olarak nakit yutan ürünlerdir. Bu alandaki mamuller ömürlerinin gerileme dönemindedirler. Bu alandaki SİB'lerine yatırım yapmak kârlılıkları düşük olduğu için doğru değildir (Dinçer, 1998: 249-250). Uygulamada bunlar "nakit tuzakları" olarak da nitelendirilmektedirler.

Problemlili Birimler

Düşük pazar payına karşılık büyüme potansiyeli yüksek alanda yer alan SİB'leridir. Bunların da çok fazla nakde ihtiyacı olduğu düşünülür. Çünkü büyümeyi finanse etme ihtiyaçlarına rağmen tecrübe eğrisinde o kadar da altta değildirler. Eğer bir problemlili birimin pazar payı değiştirilemezse nakit yutmaya devam edecektir. Problemlili birimlerin pazarı olgunlaştıkça nakit yutan tasfiye birimlerine dönüşecektir. Eğer, pazar payı yeterince geliştirilebilirse problemlili birimler yıldız birimlere çevrilebilir. Genellikle, böyle bir strateji kısa dönemde çok fazla nakit

girişine ihtiyaç duyar. Geliştirilmiş pozisyon önce problem birimin nakit üretmesine, daha sonra yıldız birimi ve en sonunda da nakit birimi olur. Genellikle, piyasaya yeni giren mamuller, ya da piyasaya erken girdiği halde güçlü bir pazar payı kapamamış SİB'leri bu alanda yer alır. Bunlar pazar paylarını hem korumak hem de artırmak için çok fazla miktarda nakde ihtiyaç duyarlar. Eğer, pazar paylarını arttıramazlarsa tasfiye edilecek duruma düşebilirler.

Strateji Çıkarımları

Sayfa 141'deki Şekil 28'de görüldüğü gibi genel strateji nakit birimlerinden Ar-Ge'leri, gelecek SİB'lerin kaynağı ve ileride yıldız birim statüsüne ulaşabilecek problemlili birimleri finanse etmek için nakit almaktır. Nakit birimleri bakım yatırım düzeyini kabul etmelidir. Fakat, bunların yarattığı nakitlerin tekrar yatırıma dönüştürülmesinden kaçınılmalıdır. Yıldız birimler diğer yandan pazar paylarını devam ettirebilecek şekilde yönetilmelidir. Çünkü, şimdiki kârlılık oranı o kadar önemli değildir. Yıldız birimler yeterince finanse edilirse geleceği en parlak sınırlı sayıdaki problemlili birimlerin pazar paylarını arttıracak yatırımlar için seçilmelidir. Diğer problemlili birimlere yatırım yapılmamalıdır. Onlar ya satılmalı, ya terk edilmeli, ya da üretebildikleri tüm nakitleri sağlmalıdır. En çok görülen kategori olan tasfiye birimleri ortaya problem çıkarırlar. Değişik alternatifler vardır. Birincisi, bir tasfiye birimi yoğunlaştırılmış bölüm stratejisi ile çok kârlı hale gelebilir. Bu stratejide bir işletme küçük bir alanda uzmanlaşır. Yani, gerçekte bir tasfiye birimi yeniden tanımlanan pazarın yıldızı veya nakit birimi olabilir. İkincisi, yatırım geri çekilebilir, ya da durdurulabilir ve işletme ölene kadar ne kadar nakit varsa hepsi toplanır. Üçüncüsü, işletme satılabilir veya likidite edilebilir. Yöneticiler pazarda bir değişiklik olmazsa tasfiye birimleri için yeni stratejileri olmalıdır.

Özet olarak, BDG büyüme/Pazar payı matrisi nakit üretimi için bir şemadır. Bu modele göre, bir SİB'nin nakit yaratıcı mı yoksa kullanıcısı mı olacağına ilişkin kararların verilmesine ihtiyaç vardır. Yine, bu modele göre, nakit tüketicisi olarak seçilen SİB'lerin sayısı sınırlı olmalıdır ki her birinin kendi pozisyonunu geliştirmesi için gerekli olan kaynaklar hazır olsun. Benzer olarak, sağılmak için seçilen nakit birimleri ve problemlili birimler gibi bazı SİB'ler nakit yaratmalıdırlar ve sadece çok az düzeyde yatırıma izin verilmelidirler. Bu analiz, özellikle rakiplerin bir portföy

modeli kullandığı biliniyorsa rakiplerin ne yapabileceklerinin tahmin aracı olarak da kullanılabilir.

Varsayımlar ve sınırlamalar

BDG büyüme /Pazar payı matrisinin geliştirilmesi çok kolaydır. Çünkü, iki boyut üzerindeki ölçümler genellikle hazırdır ve sonuçları açıktır. Modelin bu kadar basit olması onun varsayımlarını hem açık fakat, pek çok durumda da zayıf kalması anlamına gelir.

Tecrübe eğrisi varsayımı: Rekabet pozisyonunu tanımlamak için kullanılan nispi pay motivasyonu tecrübe eğrisine dayanır. Böylece, büyüme/Pazar payı matrisi mantığı sadece tecrübe eğrisinin ilgili olduğu durumlara uygulanır. Özellikle, bir iş her birinin kendi imalat faaliyetine sahip ve her birinin kendi tecrübe eğrisine dayanarak çalışan çok çeşitli ürünlerden oluşuyorsa bu mantığı uygulamak imkânsızdır. Bu nedenle tecrübe eğrisi SİB'lerine yapılacak yatırımın dağıtılmasında çok faydalı değildir.

Büyüme Boyutu: Büyüme payı olan pazarlar her zaman yatırım için çekici durumdadır. Bu modelin en önemli varsayımı budur. Ancak, geçmişteki büyüme oranına bakıp geleceği tahmin etmek her zaman kolay olmayabilir.

Ürün / Pazar Tanımı: Bütün bu analiz ürün pazarı tanımına çok duyarlıdır. Her zaman pazar tanımının çeşitli seviyeleri vardır ve her biri farklı stratejileri gerektirir. Bir SİB yöneticisi ürün pazarını tekrar tanımlayarak problem çocuğunu bir yıldızla dönüştürebilir.

Nakit Akışı Yoğunlaşması: BDG matrisi nakit akışı üzerine yoğunlaşır. Bununla birlikte bir SİB ROI'lerle satış büyümesiyle ve riskle de ilgilenebilir.

2.2.3.2. Pazar Çekiciliği – İşletme Pozisyonu Matrisi (Mc Kinsey Matrisi)

Mc Kinsey matrisi, ABD'de Mc Kinsey & Company adıyla faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı işletmesinin geliştirmiş olduğu matristir. Bu matris ilk defa ABD'nin büyük işletmelerinden biri olan "General Electric" işletmesinde uygulamıştır. Bu nedenle Mc Kinsey matrisi aynı zamanda GE matrisi olarak da bilinmektedir (Aktan, 1999: 71).

BDG'nun büyüme/pazar payı matrisindeki yetersizlikleri gören "General Electric" işletmesi, "McKinsey ve şirketinin" yardımıyla değişik bir portföy matrisi geliştirmiştir (Dinçer, 1998: 253).

BDG matrisi çok basit olup sadece pazar payı ve büyüme olmak üzere iki değişken üzerinde yoğunlaşmaktadır. General Electric işletmesi bunu daha geliştirip yeni bir matris oluşturmuştur. Bu matris danışma işletmesi Mc Kinsey'in kullandığı portföy analizinden geliştirilmiş olup pazar çekiciliği ile işletmenin rekabet gücü faktörlerinin analizi yapılmaktadır. Matrisin yapısı Şekil 29'da gösterilmiştir. Yatay eksen pazar çekiciliğini gösterirken, bu sadece pazar büyümesine dayanmak yerine belirli bir ortamda uygun olan pek çok ilgili faktörü de içerir. Şekilde, kullanılan dokuz tane faktör yer almaktadır. Yöneticiler durum açısından nispi önemine göre, ağırlıklarını belirlerler. Her bir endüstrinin her bir faktör açısından değerlendirilmesini yaparlar ve bu değerlendirmeyi özet olarak karşılaştırırlar. Buna göre, en uygun faktörleri seçerler. Bu nedenle analiz hem daha zengin hem de sadece büyüme kullanan analize göre, daha geçerlidir. Seçilen faktörlere dayanan pazar değerlendirmesi gelecekteki ROI temelinde yapılır. Burada yoğunlaşma nakit akışı yerine ROI üzerindedir. Şekil 29'da dikey eksen işletme pozisyonu değerlendirilir. Burada sadece pazar payını ölçüt olarak kullanmak yerine ilgili pek çok faktör kullanılmıştır. Bunların listesi Şekil 29'da verilmiştir. Burada uygun faktörler seçilmeli, onların nispi uygunluğu değerlendirilmeli ve SİB her bir faktör açısından sınıflandırılmalıdır. Sonuç olarak, bütün bu sınıflandırmalar bir işletmenin o pazardaki rekabet etme kapasitesini değerlendirmede kullanılmalıdır.

		Pazar Çekiciliği		
		Yüksek	Orta	Düşük
İşletme Pozisyonu; Rekabet Edebilirliği	Yüksek	1	1	2
	Orta	1	2	3
	Düşük	2	3	3

1 Yatırım için yüksek öncelik (yatırımlarını arttır ve büyümeyi hedefle)
2. Yatırımlar için orta derecede öncelik (yatırım kararını iyi düşündükten ve analiz ettikten sonra stratejini belirle)
3. Yatırım için düşük öncelik (yatırımları azalt ve/veya tasfiye et) .

Rekabet edebilirliğin değerlendirilmesi

Büyüklik
Büyüme
Bölümlerin payı
Müşteri sadakati
Kârlar
Dağıtım
Teknolojik araçlar
Patentler
Pazarlama
Esneklik
Organizasyon

Pazar çekiciliğinin değerlendirilmesi

Büyüklik
Büyüme
Müşteri tatmin düzeyleri
Rekabet; niceliği, çeşidi,
gerçekçilik, sorumluluk
Fiyat seviyeleri
Kârlılık
Teknoloji
Yasal düzenlemeler
Ekonomiye duyarlılık
eğilimler

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.169)

Şekil 29. Pazar Çekiciliği – İşletme Pozisyonu Matrisi

Matrisin uygulanması

Matriste yatay ve düşey eksenlerde yer alan kıstaslar belirlendikten sonra her değişken için ağırlıklar belirlenir. Tüm ağırlıkların toplamı 1.0 olmak zorundadır. Yöneticiler kendi sübjektif değerlerini 1 – 5’li, ya da 1 - 10’lu sayı sisteminde vermelidir. Puanlamada 1 en düşük, en zayıf yön için, 5’li sistemde 5, 10’lu sistemde 10 en yüksek en güçlü yön için değerlendirilmelidir. Örnek vermek gerekirse seçilen bir SİB’nin faaliyette bulunduğu pazarın çekiciliğini belirleyen kıstaslar o iş birimine göre;

- Pazarın büyüklüğü ve hedeflenen büyüme,
- Hedeflenen ve daha önceki kârlılık,
- Rekabet yoğunluğu,

- Birleşen fırsatlar ve yatırım gerekliliği,
- Çevre şartları,

şeklinde gruplandırılabilir. Belirlenen bu kıstaslar SİB'in önem sırasına göre, sıralanır ve yüzdesel olarak önemine göre, ağırlıkları belirlenir. Bu yüzde olarak verilen değerler işbiriminin yöneticisi tarafından subjektif olarak belirlenir. Daha sonra bu kıstaslara göre, SİB değerlendirilir. Çizelge 15'de görüldüğü üzere belirlenen ağırlık ile puanlar çarpılır ve SİB'nin faaliyette bulunduğu pazarın çekiciliği hesaplanır.

Çizelge 15. Pazar Çekiciliği Faktör Matrisi

Pazar Çekiciliği Faktörü	Ağırlık	Puan	Değer
Pazarın büyüklüğü ve hedeflenen büyüme	0,15	5	0,75
Hedeflenen ve daha önceki kârlılık	0,20	1	0,20
Rekabet yoğunluğu	0,10	2	0,20
Birleşen fırsatlar ve tehditler	0,25	4	1,00
Teknolojik ve yatırım gerekliliği	0,20	4	0,80
Çevre şartları	0,10	3	0,30
Pazar çekiciliği puanı	1,00		3,25

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.164)

Bu matris formal bir işletmenin gücünün pazar imkânlarıyla eşleştirilmesi çabalarında kullanılan formal ve yapılaşdırılmış bir yöntemdir. Bu bağlamda, rakibin güçlü ve zayıf yönleri pazar çekicilik değerlendirmesinin bir parçası olmuştur. Bundan çıkarılacak bir sonuç şudur ki; hem işletme pozisyonu hem de pazar çekiciliği pozitif olduğu zaman (Şekil 29'da bir nolu kutuda gösterildiği gibi) işletme yatırım yapmalı ve büyümeye çalışmalıdır. Değerlendirme daha negatifse (bu da üç nolu kutuda gösterilmektedir) nominal tavsiye bu işletme ya hasat edilmeli, ya da yok edilmelidir. İki nolu kutularda yatırım kararı verilirken sadece kârlılığa bakılmalıdır. Burada yapılması gereken eldeki strateji uygulandığında işletme pozisyonunun veya pazar çekiciliğinin değişip değişmeyeceğini tahmin etmeye çalışmaktır. Burada bir kutudan diğerine geçilmesi durumunda stratejide bir değişiklik yapma ihtiyacının ortaya çıktığını belirtir. Alternatif stratejilerin yapılandırılmasında aşağıdakiler alternatifler arasındadır.

- Mevcut durumu korumak için yatırım yapmak,

- Pazara yayılmak için yatırım yapmak,
- Seçici yatırım (sadece bazı bölümlerin güçlendirilmesi için yapılan yatırım),
- Düşük yatırım (işletmeyi hasat etmek, nakdi çekme ve yatırımı minimuma düşürme),
- İşletmeyi satmak veya likidite etmek.

Bu matrisin BDG'nun matrisine göre, daha büyük ölçekli işletmelerde uygulanması kolaydır.

Sınırlamaları

Ölçümleri daha öznel ve belirsiz olabilir. Özellikle, işletme birimleri arasındaki ölçümler. Faktörlerin seçimi ve işletmenin pozisyonu ile pazar çekiciliğinin gelişmesi çok öznel bir süreçtir. Tarihsel süreçten, kişisel önyargılardan ve geçmişinden etkilenebilirler. Sonuçta değerlendirmeler farklı insanların elde ettikleri değerlendirme farklı olduğundan biraz güvensizdir. Ayrıca, farklı işletme birimleri farklı faktörler içerir. Dolayısıyla, hem işletme pozisyonlarının değerlendirilmesinde hem de, pazar çekiciliğinin ölçümünde iki farklı işletmenin farklı ölçütlere göre, değerlendirilmesi analize belirsizlik katar. Sonuçlar ürün pazarı tanımına duyarlı olabilir.

2.2.3.3. Yönlendirici Politika Matrisi

Ürünlerini çeşitlendirmiş bulunan işletmelerin ellerindeki kaynak ve imkânları en verimli bir şekilde çeşitli ürün ve pazarlar arasında dağıtmak için düzenlenen matrislerden biri de yönlendirici politika matrisidir.

General Electric' in yaklaşımına göre, portföy analizi stratejik iş plânlaması olarak adlandırılabilir. Buradaki şekilde de dikey eksen işletmenin rekabet durumunu, yatay eksen de pazarın ekiciliğini ifade eder. İşletmenin rekabet durumunun tespitinde pazardaki konum, rekabet, göreceli pazar payları, üretim becerileri, Ar-Ge konusundaki üstünlükler gibi faktörler kullanılabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 243). Pazarın cazibe durumunun belirlenmesinde pazarın büyüme hızı, pazarın kalitesi, müşterilerin ve tedarikçilerin gücü, ikâme ürünler, pazara girme güçlükleri, pazardaki rekabet koşulları gibi faktörler gözönüne alınarak değerlendirme yapılır.

Şekil 30'a göre, stratejik iş birimleri üçe ayrılır. Şeklin sol üst alanındakiler, yüksek pazar payına sahip olan birimlerdir. İşletme bu birimler üzerine yatırımını arttırmalıdır. Bu bölümün altındaki bölgede bulunan iş birimleri orta büyüme oranına sahip olduğundan işletme bu birimler üzerine yapılmış olan yatırım seviyesini korumalıdır. Şeklin alt bölümünde yer alan iş birimleri ise, düşük büyüme oranına sahip olduğundan bu ürünlerin yenilenmesi, ya da piyasadan çekilmesi gerekmektedir.

Şekil 30'da dikey eksen işletmenin rekabetçi kapasitesini, yatay eksen işletmenin sektör öngörülerini göstermektedir. Bu model bir öncekine göre, üç değişiklik getirmektedir. Birincisi, bir SİB'nin pozisyonunu belirlemede daha yapısalştırılmış ve sayısal yaklaşım getirmektedir. İkincisi, daha spesifik temel strateji önerilerinde bulunmaktadır. Üçüncüsü, çevresel risklerin analizine alternatif bir yöntem getirmektedir.

İşletmenin Sektör Öngörülleri

		Çekici Olmayan	Ortalama	Çekici
		Geri Çekilme	Geri Çekilme Evresi	Çift Ya Da
İşletmenin Rekabetçi Kapasitesi	Güçlü		Dikkatle Sürdürmek	
	Orta	Geri Çekilme Evresi	Dikkatle Sürdürmek	Çok Çalışmak
	Zayıf	Nakit Üretimi	Büyüme	Lider
			Lider	

(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.171)

Şekil 30. Yönlendirici Politika Matrisi

İşletme yönetimi bu yaklaşımların ışığında stratejik iş birimlerinin piyasadaki yerini belirleyerek buna bağlı olarak bir strateji geliştirmelidir.

Şekil 30'da görüldüğü üzere GE işletme portföyü, BDG portföy matrisine göre, orta seviyedeki SİB'leri için de bir açıklama getirmektedir. Ancak, buna rağmen orta seviyeli SİB'leri veya buna yakın olanlar için tam ve net bir strateji önerememektedir (Dinçer, 1998: 255).

Bu yaklaşımın işletmelere fikir verme açısından yararlı olsalar da birçok olumsuz yanları vardır. Öncelikle bunların uygulanması zordur. Zaman tüketen ve maliyeti azla olan işlerdir. İş birimlerinin tanımlanması ve pazar paylarıyla büyüme oranlarının ölçülmesi o kadar kolay değildir. Öte yandan bu yaklaşımlar, işletmeye sadece şimdiki durum hakkında bilgi verirler. Bu gibi olumsuzluklar yönetime stratejik plânlama konusunda kesin ipuçları veremezler.

Çizelge 16. Yönlendirici Politika Matrisine Örnek

Mamul Yaşam Eğrisi

Rekabet Durumu	Geliştirme	Büyüme	Olgunluk	Düşüş
Hakim durum	Pozisyonunu belirle. Pazar payı için tüm kaynaklarını kullan.	Pozisyonunu ve Pazar payını koru.	Pozisyonunu koru ve endüstride büyü.	Pozisyonunu koru.
Güçlü durum	Pazar pozisyonunu ilerletmeye ve geliştirmeye çalış. Pazar payı için saldırıya geç.		Pozisyonunu koru ve endüstride büyü.	Pozisyonunu korumaya çalış, ya da tasfiye et.
Uygun durum	Seçici stratejiler uygulayarak Pazar pozisyonunu güçlendir. Seçici stratejilerle tüm kaynaklarını Pazar saldırısına yönelt.		Durumunu koru.	Geri çekil, tasfiye et.
Deneyimli durum	Seçici stratejilerle pozisyonunu güçlendir.	Özel alanlar bul ve onları koru.	Özel alanlar bul ve ötekilerden çekil.	Geri çekil, tasfiye et.
Zayıf durum	Geri çekil	Tasfiye et.	Geri çekil	Tasfiye et.

(Kaynak: İslamoğlu, A. H., 2000, Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, s. 246)

Çizelge 16'da bir işletmenin pazardaki durumuna bağlı olarak rekabet stratejilerini yönlendirici politika matrisine göre, nasıl tayin edebileceğine örnek olarak verilmiştir.

Matristeki pozisyonun sayısallaştırılması

İlk adım bir işletmenin sektörünün gelecek öngörülerinin olumlu, ya da olumsuz olup olmadığını belirleyecek temel ölçütlerin belirlenmesidir. Bu tür ölçütler genelde pazarın büyümesi ile kalitesini içerir. Diğer ölçütler ortama bağlıdır. Değerlendirmeye alınan her bir işletme için ölçüt alanlarından her birinin sıfırdan dörde kadar bir ölçek değeri verilir. Eğer uygunsa her bir ölçüte ağırlık verilir. Yönlendirici politika matrisini kullanan bir çalışma “Rolls-Royce” tarafından yapılmıştır. Bunun için kullanılan sektör geleceği ölçütleri aşağıdaki gibidir:

	<u>Maksimum sayı</u>
Pazar büyümesi	4 puan
Pazar kalitesi	4 puan
<ul style="list-style-type: none">• istikrarlı kârlılık• fazla kapasite durumlarında sürdürülen marjlar• marka sadakati• tüketici – üretici oranı• ürünün ikâme edilebilirlik derecesi• teknoloji sınırlaması• satış sonrası hizmetlerin sunulması	
Pazar arzı	4 puan

Burada alt ölçütlere puan verilmemiş ancak, bütüncül bir değerlendirme yapılmıştır.

Rekabetçi kapasitelerin sayısallaştırılmasında benzer bir yol izlenmiştir. Burada bir işletmenin bir sektördeki kapasitesinin güçlü veya zayıf olduğunu ölçebilecek ölçütler belirlenmiştir. Bir kimya işletmesinde yapılan çalışmada rekabetçi kapasite ölçütleri şunlardır:

- Pazar pozisyonu,
- Üretim kapasitesi,
- Ürün araştırma ve geliştirme.

Her bir SİB bu yukarıda belirtilen her bir ölçüte göre, derlendirilmelidir. Kimya işletmesi çalışmasında pazar pozisyonu aşağıdaki gibi ölçeklendirilmiştir.

- 4 lider: sektörde dominant bir Pazar pozisyonuna ve tanınmış teknik liderliğe sahip,

- 3 önemli üretici: bir endüstride kabul edilmiş bir lideri olmayan fakat iki, ya da dört işletmenin liderliği paylaştığı durumlardan her biri,
- 2 güçlü rakip: en üstteki rakiplerinden bir alttaki üretici,
- 1 zayıf rakip: Ar- Ge'yi destekleyecek ve diğer hizmetleri verebilecek kadar büyüklüğü olmayan,
- 0 ihmal edilebilir rakip.

“Rolls- Royce” işletmesi için rekabetçi kapasiteyi belirlemede kullanılan ölçütler:

	<u>Maksimum sayı</u>
Pazar pozisyonu	4 puan
<ul style="list-style-type: none">• Pazar payı• Mecbur çıkışlar• Satıcı ağı• Satış sonrası hizmet ağı	
Üretim kapasitesi	4 puan
<ul style="list-style-type: none">• Ürün ekonomisi• Pazar payı ile ilişkili kapasite• Bileşenlerin (parçaların) elde bulunabilirliği• Ürün değişimiyle baş edebilme yeteneği	
Mühendislik ve destek hizmetleri	4 puan
<ul style="list-style-type: none">• Pazar pozisyonu kapasitesi• Ürün yenileme yeteneği• Ürün kalitesi	

Burada alt ölçütlere puan verilmemiş ancak, bütüncül bir değerlendirme yapılmıştır.

Temel strateji önerileri

Bu öneriler Şekil 30'da gösterilmiştir.

- **Geriçekme:** Bu ürünler durmadan para kaybederler. Bu nedenle en kısa sürede elden çıkarılmaları gerekir.
- **Aşamalı geriçekme:** Kârlılık öngörülere zayıfsa burada yapılması gereken bu varlıkların daha kârlı kullanıma yönlendirilmesi gerekir. Fakat, bu çekilme kontrollü ve düzenli olmalıdır.
- **Nakit yaratma:** Bu ürünler nakit sunucuları olmalıdır ve hiçbir yatırım gerektirmemelidir.
- **Dikkatli ilerleme:** Matriste bu alana düşen ürünün rekabetçi kapasite ölçütlerinin en az biri açısından ciddi bir eksikliği vardır. Temel yatırımlar

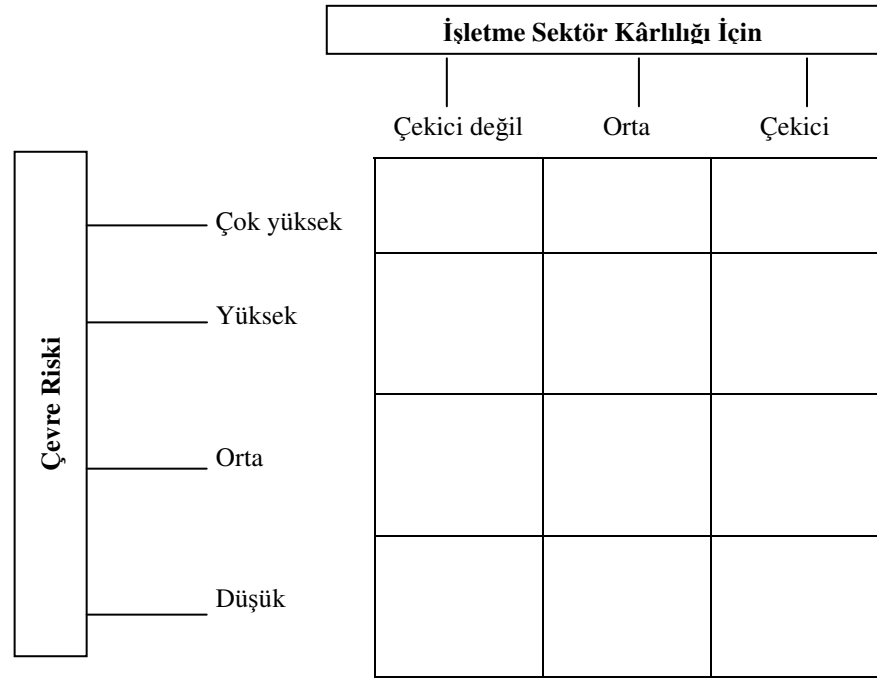
çok dikkatli yapılmalı ve ciddi olarak sağma stratejisi düşünölmeli. Burada problem pek çok ürün matrisin, dikkatli ilerleme ve büyüme alanları arasında bir yerde bulunmasıdır.

- **Büyüme:** Yatırımlar ürünün pazarla beraber büyümesine imkân sağlayacak şekilde yapılmalıdır. Genelde, bu tür ürünler çok kârlıdır ve kendi kendini finanse ederler.
- **İkiye katla, ya da vazgeç:** Bu gruptaki en iyi gelecek öngöröleri işletmenin pozisyonunu geliştirecek yatırımlar için seçilmelidir. Bu alandaki ürünlerin pek çoğu terk edilmelidir.
- **Daha çok çalış:** Matristeki bu pozisyon zamanla zayıflayabilir. Burada işletmenin rekabetçi pozisyonunu iyileştirecek gibi görünüyorsa yatırımlar bu yöne doğru çevrilmelidir.
- **Lider:** Stratejide yatırım gerekse bile bu pozisyonun devam ettirilmesine öncelik verilmesi olmalıdır.

Risk matrisi

Shell Chemicals U.K. işletmesi tarafından uygulanan bir portföy analiz yöntemidir. Mantığı; çevresel güçlerin getirdiği risk, kesinlikle işletme-sektör temeline dayanan analizlerde yer almaz. Çünkü, bu tamamıyla farklı bir analiz sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Arıcan, 2001: 45).

Bir iş alanını etkileyen çevresel güçlerden gelen risk çok kolaylıkla işletme - sektör- öngörü eksenine entegre edilemez. Çünkü, onun için farklı bir analiz gerekir. Şekil 31'de göröldüğü gibi, işletme - sektör - öngörü eksenine çevresel risk eksenini eklenmiştir. Risk pozisyonu çevresel tehditlerin ciddiyetine ve oluşum olasılıklarına dayanır. Çevresel risk boyutunun eklenmesi risk faktörü için temel strateji önerilerinin ayarlanmasına imkân verir.



(Kaynak: Aaker, D.A., 1992, Strategic Market Management, Third Edition, New York, ph.175)

Şekil 31. Risk Matrisi

Kısıtlamalar

Risk matrisi değişik durumlar için işletmenin karşılaşılabileceği çevresel tehditlerin analizi ve bunlara bağlı SİB'lerin durumları için son derece önemlidir. Ancak, tek başına portföy analizi için yeterli değildir.

Yönlendirici politika matrisi bir önceki matrise göre, daha spesifik ve sayısaldir. Sonuç olarak, bununla beraber gelen strateji seçimlerinin uygunluk dışında daha geçerli ve net olduğu düşünülür. Fakat, ölçüt seçiminde ve işletme birimlerinin değerlendirilmesinde hâlâ subjektiflik vardır. Bu nedenle temel stratejiler kesin olmak yerine tavsiye niteliğinde düşünülmelidir. Temel strateji tavsiyelerinin uygun olup olmadığını anlamak için her bir durum derinliğine analiz edilmelidir.

2.2.3.4. Pazar – Rekabet Matrisi

BDG'nun ürün portföy matrisine benzer bir başka portföy analizi C. R. Christensen , N. A. Berg ve M. S. Salter isimlerindeki yönetim uzmanları tarafından geliştirilmiştir. Pazar – rekabet matrisi olarak adlandırılan bu matriste ise, işletmenin

rekabet gücü ve pazar büyüme oranı dikkate alınarak strateji seçimi yapılmaktadır (Aktan, 1999: 76). Şekil 32’de pazar –rekabet matrisi görülmektedir. İşletme burada dört farklı strateji izleyebilir.

PAZAR BÜYÜME ORANI Hızlı Yavaş	A “yatırımlarını arttır”	B YENİDEN YAPILANMA
	C YENİDEN YAPILANMA	D “Yatırımlarını azalt ve/veya faaliyetlerini tasfiye et.”
	Yüksek	Düşük
	REKABET GÜCÜ	

(Kaynak: Aktan, C. C., 1999. 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, s.77)

Şekil 32. Pazar – Rekabet Matrisi

Şekil 32’deki alanlarda uygulanacak stratejileri açıklamak gerekirse;

A: İşletmenin rekabet gücü ve pazardaki büyüme oranı yüksektir. Bu alanda yatırımların arttırılması gereklidir.

B: İşletmenin rekabet gücü düşük pazardaki büyüme oranı ise yüksektir. Bu alanda rekabet gücünü arttıracak stratejiler izlemek doğru olacaktır.

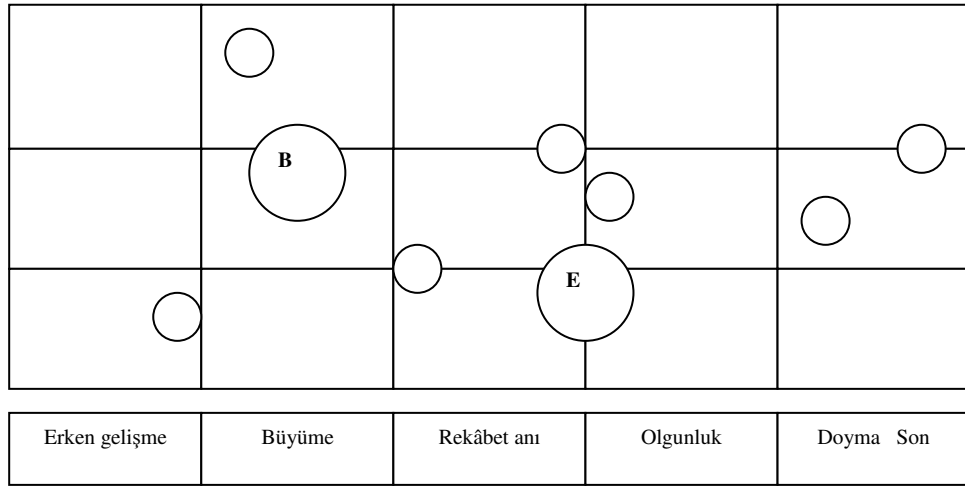
C: İşletmenin rekabet gücü yüksek, buna karşılık pazar payı ve büyüme oranı düşüktür. İşletmenin yeniden yapılanma politikası ile gelişmesi hedeflenmelidir.

D: İşletmenin hem rekabet gücü hem de pazar payındaki büyüme oranı düşüktür. Bu alanda yatırımların azaltılması ve yeni yatırım faaliyetlerine girmemesi gerekir. İşletme bazı faaliyetlerini de tasfiye etmeyi düşünmelidir.

2.2.3.5. Hofer Analizi ve Mamul /Pazar Değerlendirme Matrisi

C. W. Hofer adındaki yönetim uzmanı BDG ve GE’in portföy matrislerine getirilen eleştirilerden yola çıkarak yeni bir teknik geliştirmiştir. Hofer’e göre, bu matrisler ancak, SİB’nin başlangıç haritalarını oluşturmak için kullanılabilir.

BDG'nun matrisinin gelişmekte olan yeni sektörlerde yeni işe başlayan işletmeler için uygun olmadığı görüşünden hareket eden bu matris, işletmelerin stratejik analizini rekabet durumları ve ürün-pazar yaşam evresi açısından yapmaya çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 242). Söz konusu matriste dikey ekseninde işletmenin rekabet durumu yatay ekseninde ise, mamul hayat evreleri yer almaktadır. Bu durum Şekil 33 ile gösterilmektedir.



(Kaynak: www.studystrategy.com)

Şekil 33. Hofer Matrisi

Herhangi bir işletmenin portföyünün Şekil 33'deki gibi, olduğu varsayıldığında "A" ürününün gelişerek kazanan, "C" ürününün ise, potansiyel kaybeden olduğu görülmektedir. "E" ürünü yerleşik kazanan, "F" nakit birimleri ve "G" ise kaybeden yani tasfiye birimidir.

Pazara giriş safhasında rakiplerin sayısı artmaktadır. Bu safhada asıl hedef tüketiciye ürünü veya hizmeti satmaktır. Dikkat edilmesi gereken husus ise, ürünün finansmanı ve üretimidir. Bu aşamada mamul hakkında tüketicilerin bilgisi yoktur. Kâr negatif, ya da düşüktür. Mamulün eksiklikleri sık sık düzeltilir. Bu aşamada pazarın kayma alma şeklinde yüksek fiyat stratejisi uygulanabilir (Tek, 1999: 421) .

Mamul yaşam eğrisinin büyüme safhasında pazara nüfuz etmek ve rakiplerin müşterilerini kapmak ana hedeftir. Buradaki kısıtlayıcı üretim kapasitesi olabilir. Uygulanacak stratejiler pazar payını arttırmaya yönelik olmalıdır. Dağıtım noktalarının sayısı artırılarak yoğun dağıtım tercih edilir. Fiyatlar düşürülerek hem pazara girecek rakipler engellenmeye hem de daha alt gelir gruplarına satın alma

imkânı sağlanmaya çalışılır. İşletme marka imajını güçlendirmek için tutundurma harcamalarını artırır.

Olgunluk safhasında pazarın büyüme hızı ve satışların artış hızı azalmaya başlar. Rekabetin şiddeti artmıştır ve kâr azalmaya başlamıştır. Asıl amaç mevcut pazar payını korumaya çalışmaktır. Bu aşamada maliyet azaltıcı faaliyetlere nakit akışı sağlanarak kârlılık arttırılabilir. İşletme mamul değişiklikleri yaparak hem rekabete karşı koymaya hem de tüketicilerin taleplerini mamule çekmeye çalışır. Mamulün satış fiyatlarında indirimlere gidilir. Reklam, kişisel satış ve satış geliştirme çabalarının dozları yükseltilir.

Son safha olan düşüşte ürün, ömrünü doldurmuş demektir. Bu aşamada ikâme ve daha üstün veya değişik ürünler orijinal ürünün yerine geçmek üzere piyasaya girmiştir. Örneğin, siyah beyaz televizyonların yerine renkli televizyonların çıkması gibi (Tek, 1999: 422). İşletmenin kârı ve satışları düşmüştür. Bu aşamada herhangi bir yatırım yapmak yararlı değildir. Yeni bir pazar bulunmadığı takdirde ürünün üretimine son verilmelidir.

Çizelge 17. Hofer'in Mamul / Pazar Matrisine Göre Stratejik Alternatifler

		REKABET DURUMU		
		GÜÇLÜ	ORTA	ZAYIF
MAMULÜN HAYAT SAFHALARI	GİRİŞ	Pazar payını arttırarak büyü	Pazarlama gücünü arttırarak, ya da birleşme yoluyla büyü	Pazar payını arttıramıyorsan geri çekil
	BÜYÜME	Pazar payını koru, ya da arttırarak büyü	Pazar payını dikkatli bir şekilde artır.	Pazar payını koruyarak geri çekil
	OLGUNLUK	Pazar payını koruyarak arttırmaya çalış, etkililik stratejilerini uygula.	Pazar payını arttırmaya çalış, seçici stratejileri uygula.	Yatırımı geri çek, tasfiye et.
	DÜŞÜŞ	Pazar payını korumaya çalış, seçici stratejileri uygula.	Geri çekilme stratejisini uygula, tasfiye et.	Yatırımı geri çek.

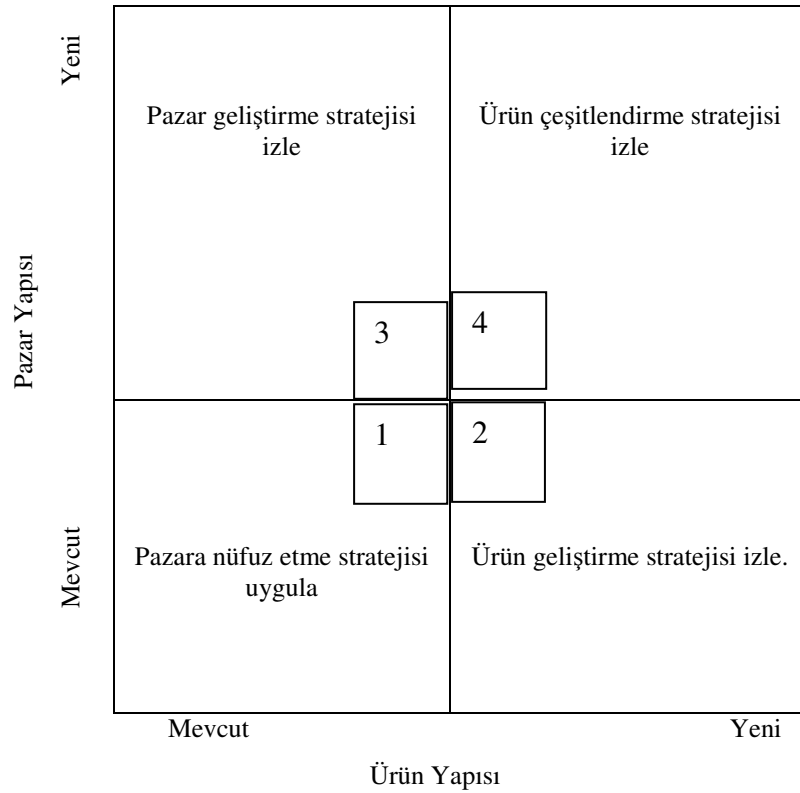
(Kaynak: Dinçer, Ö.,1998. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 257)

Hofer analizinde kullanmış olduğu matrislerin içindeki daireler işletmenin çalıştığı endüstrinin boyutunu ifade etmektedir. Dairenin içindeki siyah kısımlar ise, işletmenin o endüstri içindeki pazar payını temsil etmektedir. Özetle, BCG ve GE portföy analizinin daha geliştirilmiş ve işletmelerin buldukları yaşam düzeyini de dikkate alarak inceleyen bir analiz tekniğidir.

Hofer analizinde her bir SİB matris üzerinde pazar potansiyellerine, mamulün pazardaki payına, pazarın rekabet durumuna ve mamulün içinde bulunduğu hayat safhasına göre, değerlendirilmektedir. Kısacası, bu analizde matris üzerinde dört değişken birarada incelenebilmektedir.

2.2.3.6. Ansoff Büyüme Matrisi

Igor Ansoff'un geliştirdiği matriste ürün ve pazar yapısı bir arada analiz edilmektedir. Ansoff'un geliştirdiği matris Şekil 34'de yer almaktadır. Buna göre, başlıca dört ayrı strateji izlenebilir.



(Kaynak: Aktan, C. C., 1999, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul s. 83)

Şekil 34. Ansoff Matrisi

Pazara nüfuz etme stratejisi: İşletme matrisin bu bölgesinde varolan ürün ve hizmetleri ile belirli mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Mevcut pazara aynı ürünler sunuluyorsa bu durumda başarılı olmak için pazara iyice yerleşmeye çalışılmalı, ancak kaliteyi düşürmemeye gayret edilmelidir. Bunun için satışlarını reklamlar, ya da diğer satış artırıcı çalışmalarla arttırabilir. Yoğun rekabet ortamında rakip işletmelerden birini satın almak, maliyetlerde veya teknolojiye hamle yapmak ve verimliliği arttırmak yoluna gidebilir.

Ürün geliştirme stratejisi: Bu stratejide işletme mevcut pazara farklı çeşitlendirilmiş ürünler sunması ve müşteriyi işletme ve marka imajı bakımından kendine bağlamasıdır. Başarılı olmak için yeni ürünler geliştirilmeli, ürünün tanıtımı, reklamı, pazarlama ve satış stratejilerine ağırlık verilmelidir. Bu stratejik alternatifin uygulanmasında ürünler bakımından sinerjik avantajlar sağlayan “müşteri bağlılığı” önemlidir.

Pazar geliştirme stratejisi: Bu stratejide işletme mevcut ürünlerle yeni pazarlara girmektedir. İşletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmek, bu pazarlarda reklam, dağıtım kanalları gibi hususlarda değişiklik yapmak zorunda kalabilecektir. Yeni pazarlara girmenin en kolay yolu aynı ülke içinde farklı coğrafi bölgelerde pazarlama örgütleri kurmak ve mevcut ürünleri üreten fabrikaların üretim kapasitelerini tevsi yatırımları yaparak arttırmaktır.

Çeşitlendirme stratejisi: Eğer yeni pazarlara yeni ürünler sunuluyorsa öncelikle müşteri ihtiyaçları ve pazarın yapısı çok iyi analiz edilmelidir. Oldukça riskli bir durumdur. Bu stratejiyi izleyen işletme mevcut ürün ve pazarlardan da geri çekilme stratejisi izleyebilir.

2.3. SWOT Analizi

Rekabetçi bir endüstride en önemli adım, rekabet analizinin gerçekleştirilmesidir. Rekabet analizinin en temel amacı, rekabetçilerin strateji, amaç, yetenek ve beklentilerini ortaya koymaktır. Genel olarak rekabet analizi şu önemli fonksiyonları içermektedir (Çetin, 2000: 98) :

- İşletmenin rekabet avantajı pozisyonunun belirlenmesini sağlar,

- İşletmenin hem günümüzde hem gelecekte kendi rekabetçilerinin stratejilerini tahmin etmesini sağlar,
- Halihazırdaki ve potansiyel rekabetçileri belirler,
- Rekabetçilerin potansiyel girişimlerini ortaya koyar,
- İşletmenin strateji belirlemede özellikle de rekabet stratejilerini belirlemede anahtar rolü görür.

Literatürde genelde rekabetçi üstünlüğü analiz etmede ve rekabet stratejilerini belirlemede kullanılan en kapsamlı analiz yöntemi SWOT analizidir. Strateji belirlemede anahtar noktalardan biri işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsatları ve tehditleri belirleyip karar vermektir. SWOT analizi, stratejik yönetim anlayışında bu amaca ulaşmak için kullanılan bir yöntemdir.

Tanımlamak gerekirse, SWOT analizi organizasyonun iç güçlerini ve zayıflıklarını, dış imkânlar ve tehditlerle eşleştiren bir stratejik plânlama aracıdır. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır (Aktan, 2004: 1) :

S : “Strength” (İşletmenin **güçlü** olduğu yönlerin belirlenmesidir),

W : “Weakness” (İşletmenin **zayıf** olduğu yönlerinin tespit edilmesidir),

O : “Opportunity” (İşletmenin sahip olduğu **fırsatlar**dır),

T : “Threat” (Organizasyonun karşı karşıya olduğu **tehdit** ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi, güçlü- zayıf yönleri ile çevresel fırsat-tehditler arasındaki ilişkiyi incelemekte ve sonuçta bu yapı, strateji belirlemenin temelini oluşturmaktadır. Bu anlamda, SWOT analizi bir “mevcut durum” analizidir. Analiz aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye de yaramaktadır. Dolayısıyla, ikinci anlamda “gelecek durum” analizidir. İncelenecek olan iç güçler ve zayıflıklar ile dış imkânlar ve tehditler bir matrisle yerleştirilirler. Çizelge 18’de bu analizin adımları gösterilmiştir.

Analizde kavramsal olarak dört farklı alternatif, strateji, taktik ve eylem önerilmektedir. Bu alternatif stratejiler ise;

WT Stratejisi (mini-mini): WT stratejisinin amacı zayıflıkları ve tehditleri minimize etmektir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler gözönünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.

WO Stratejisi (mini-maxi): WO stratejisi zayıflıkları minimize edip imkânları maksimize etmeyi hedefler. Dış imkânlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler oluşturulur.

Çizelge 18. SWOT Matrisi

1. Adım : Organizasyon misyonunun belirlenmesi			
	4. Adım : Organizasyon içinde organizasyon, operasyonlar, finans, pazarlama gibi faktörlerin değerlendirilmesinin yapılması. (S ve W kutularının doldurulması)		
İç Etmenler	5. adım: Alternatifler geliştirmek SO-WO-ST-WT 6. Adım: Stratejik seçim yapmak (Stratejileri, taktikleri, eylemleri gözönünde bulundurmak).1 - 6 adımların tutarlılıklarını test etme. 7. Adım: Olasılık plânları hazırlamak	(S) İç Güçlerin Listelenmesi: 1. 2. . . .	(W) İç Zayıflıkların listelenmesi: 1. 2. . . .
a) 2. Adım: Dış çevre etmenlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi (ekonomik, sosyal...)	(O) Dış İmkanların Listelenmesi: (Riskler de gözönünde bulundurulur) 1- 2- 3- . .	SO : Wi - Maxi	WO : Mini - Maxi
b) 3. Adım: Tahmin hazırlanması, geleceğin önceden bildirimlerinin ve değerlendirilmesinin yapılması (O ve T)	(T) Dış Tehditlerin Listelenmesi: 1. 2..	ST : Maxi - Mini	WT : Mini - Mini

(Kaynak: Weihrich, H. 1990. Essentials of Management, 5th ed., International Edition, McGraw-Hill Book Co., Singapore.ph. 24)

ST Stratejisi (maxi-mini): Bu strateji işletmenin dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan gücü üzerine kurulmuştur. Amaç güçten maksimum oranda yararlanırken dış tehditleri minimize etmektir.

SO Stratejisi (maxi-maxi): Hem gücü hem de imkânları maksimize etmeyi hedefleyen stratejidir. Bu amaçla işletmenin mevcut gücü kullanılarak, tüm dış imkânlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler oluşturulur.

Matriste incelenen etmen sayısı fazla olduğunda işleyişi kolaylaştırmak için, SWOT matrisindeki hücreler doldurulurken birimler arasında ikinci bir matris oluşturulabilir. Bu oluşturulacak ikinci matriste “+” ilişkinin varlığını gösterirken, “0” ilişki olmadığını belirtir.

SWOT matrisinde yapılan analizlerin anlık olduğu ve dış ve iç çevrenin dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli değiştiği düşünülürse, bu analizin yapısı gereği uzun vade de bu analizin belirli zaman aralıklarında tekrarlanması gerekmektedir.

Metodun içinde geleceğe yönelik bir aşama olmasına rağmen bu aşama geleceğin belirsizlikleri ile baş edebilmekten uzaktır. Geleceğe ait tahminlerin kişisel olarak yapıldığı ve buradan yola çıkılarak son derece katı stratejilerin oluşturulması yapısında olan modelde bu tahminlerin üzerine fazla yük binmekte ve bu noktada yapılacak hatalar köklü stratejik hatalara ve dolayısı ile başarısızlığa neden olmaktadır.

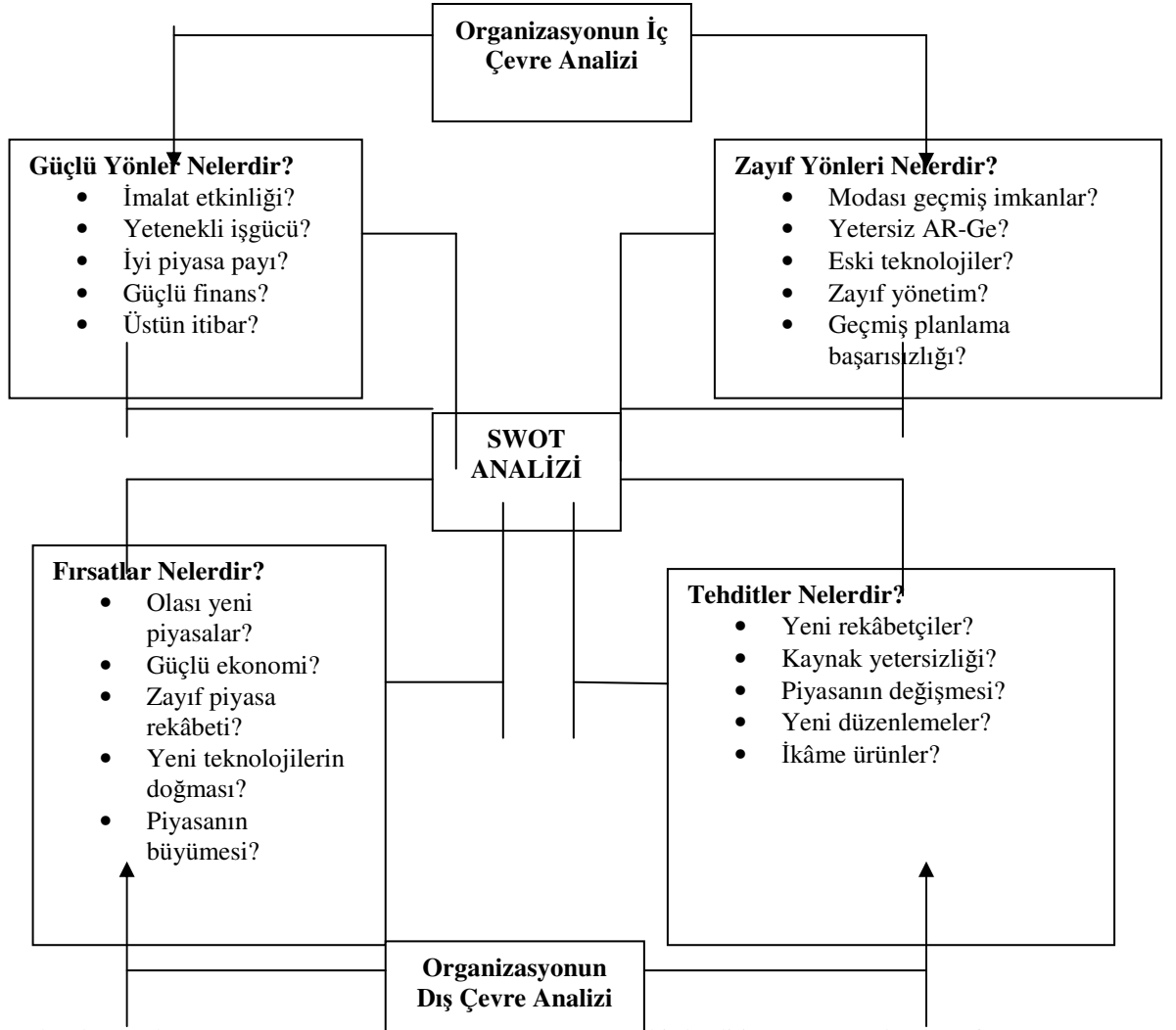
Modelde ayrıca, alternatiflerin hedeflere ulaşmada ne kadar başarılı olacakları üzerine herhangi bir analiz yer almamaktadır. Alternatiflerin seçiminde stratejistin elinde karar vermeye yönelik yeterli veri olmamakta ve seçim sırasında belirlenen hedefler gözardı edilmektedir.

SWOT analizini yapmak isteyen işletme öncelikle şu noktalara dikkat etmelidir (Çetin, 2000: 102)

- İlk olarak işletmenin kendi misyonunu tanımlaması gerekir,
- İkinci olarak kendi iş çevresinde ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri tanımlamalıdır,
- Üçüncü olarak işletmenin başarısında rol oynayan anahtar faktörler belirlenmelidir. Bunlar, işletmeyi tehlike altına sokan tehditler ile mücadele

ederek ve işletme için uygun olan fırsatları değerlendirerek işletmenin başarı gösterdiği etkin olduğu alan, ya da aktiviteler olabilir,

- Son olarak işletme, başarısında rol oynayan anahtar faktörlerde, şimdiki tecrübe ve yeteneklerine ilişkin kendi kapasitesini belirlemeli ve değerlendirmelidir. İşletmenin kendi kapasitesini anahtar-başarı faktörlerine uyumlu hale getirmesi, ona kendi güçlü- zayıf yönlerini tahmin etmesinde yardımcı olacaktır.



(Kaynak: Shermerhorn, J.,1989. Management For Productivity, Third Edition, New York. ph.146)

Şekil 35. SWOT Analizinin Yapısı: Organizasyonel Güçlü Zayıf Yönler ve Çevresel Fırsat- Tehditlerin Değerlendirilmesi

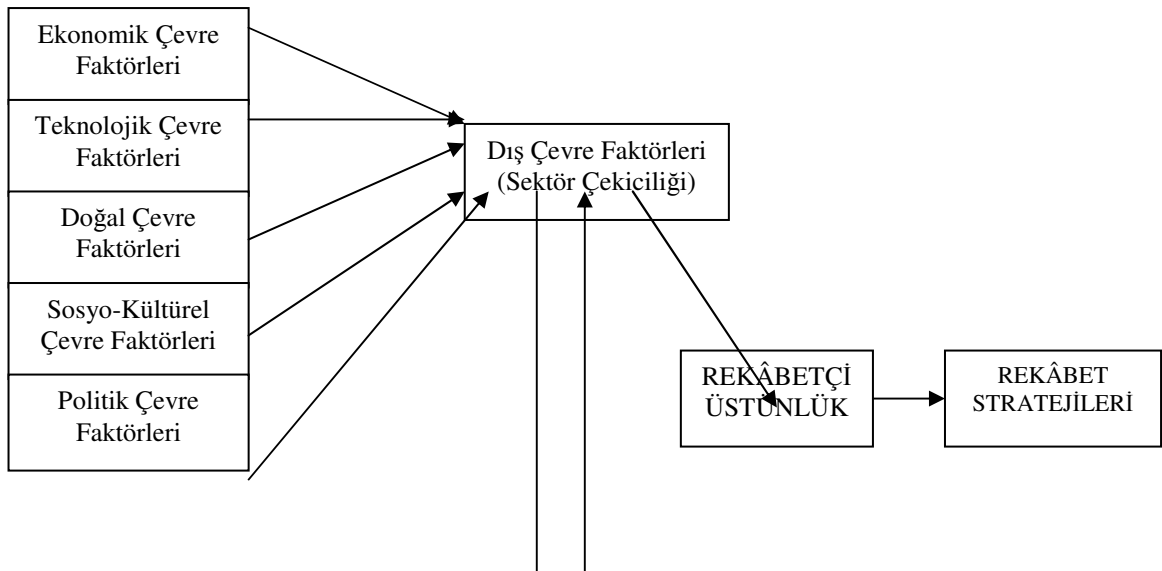
SWOT analizini ayrıntılı olarak Şekil 35’de gösterilmektedir. Buna göre, iç çevre analizinde şekilde de görüldüğü üzere, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri yer almaktadır. İşletmenin güçlü yönleri ile kastedilen; finansal kaynakları, imajı, piyasa liderliği, alıcı-satıcı ilişkileri, yetenekli yöneticileri, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek personele sahiplik, yeni teknolojileri kullanma vb.dir.

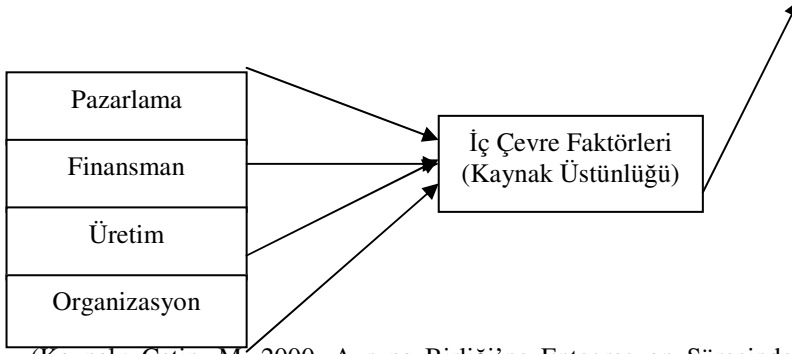
İşletmenin güçsüz olduğu tarafları ise; organizasyonda stratejik bir hedefin olmaması, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma-geliştirmeye

9. Ürün Kalitesi									
10. Ürün Modifik. Programı									
11. Yeni Ürün Programı									
12. Dağıtım Maliyeti									
13. Aracı Ağı									
14. Hizmet Kalitesi									
15. Kapsanan Coğrafik Alan									
16. Satış Gücü Etkinliği									
17. Satış Sonrası Hizmet									
18. İmalat Maliyetleri									
19. İmalat Elastikiyeti									
20. Hammadde Avantajı									
21. Fiyatlandırma Etkinliği									
22. Rekabetin Yapısı									
23. Reklam Etkinliği									
24. Ar-Ge Ve Yenilikler									
FİNANSAL FAKTÖRLER									
25. Sermaye Maliyeti									
26. Halihazırdaki Sermaye									
27. Kârlılık									
28. Marjlar									
29. Finansal Denge									
ÜRETİM FAKTÖRLERİ									
30. Ölçek Ekonomileri									
31. Üretim İmkânları									
32. Elastikiyet									
33. Dağıtım Yeterliliği									
34. Arzedenlerin Sağ. Elastikiyet									
35. Yetenekli İşgücü									
36. Teknik Üretim Yeteneği									
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER									
37. Yaratıcı Liderlik									
38. Yönetimsel Yeterlilik									
39. Kültür									
40. İşgücü									
41. Adaptasyon									
42. Esneklik									

(Kaynak: Wilson, R., Gilligan, C., Pearson, D. J., 1992, Strategic Marketing Management, Butterworth – Heinemann Ltd. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, ph. 35)

SWOT analizi neticesinde işletmenin rekabet gücü belirlenmekte, rekabetçi üstünlüğü sağlayacak stratejilere hazırlık yapılmaktadır. Rekabet stratejilerinin oluşum süreci aşağıdaki Şekil 36' da gösterilmektedir.





(Kaynak: Çetin, M. 2000. Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde KOBİ'ler Ve Rekabet Gücü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, s.103)

Şekil 36. Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi iç çevre dış çevre analizini gerekli kılar. Rekabetçi üstünlüğün elde edilmesinde bu iki analizin sağlıklı yapılması son derece önemlidir. Çünkü, hatalı yapılan iç veya dış çevre analizleri işletmelerin yanlış stratejiler belirlemesine neden olacaktır.

2.4. Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri

Rekabetçi üstünlük temelde; geliştirme, yenilik yapma ve değişmeden doğmaktadır. İşletmeler, rekabet için yeni bir temel buldukları veya eski yöntemle rekabette iyi araçlar keşfettikleri için uluslararası rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar (Porter, 1994: 45). Rekabetçi üstünlük bütün değer sistemini kucaklar. Değer sistemi bir mamulün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında devreye giren bütün bir faaliyetler düzenidir. Tedarikçilerle, kanallarla, müşterilerle yakın ve sürekli ilişki ve fikir alışverişi üstünlük kazanma ve devam ettirme sürecinin ayrılmaz parçalarıdır (Porter, 1994: 46).

Porter, rekabetçi olmak isteyenlere şu öğütleri vermektedir (Çiçek, 2003: 118):

- En zor ihtiyaçlara sahip müşterileri arayın,
- En sert yasal engelleri veya mamul standartlarını aşan normlar tesis edin,
- İhtiyaçlarınızı uluslararası nitelikteki yurtiçi tedarikçilerden temin edin,

- Çalışanlara hep sizin elamanlarınız olacaklarmış gibi davranın.

Porter, rekabet stratejileri üzerine yaptığı çalışmalarda bir işletmenin ana hatlarıyla düşük maliyet stratejileri, farklılaşma stratejileri ve bu iki yaklaşım kapsamında yalnızca belirli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejileri olarak üç temel strateji izleyebileceği belirtilmektedir (Akın, 2001: 254).

2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlar. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar. Çünkü, düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile, işletmelerin hâlâ getiriler elde edeceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu, işletmeyi güçlü alıcılara karşı korur. Alıcılar, fiyatları ancak, bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle, ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir konum, genellikle işletmeyi ikâme ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre, daha avantajlı bir yere oturtur. Dolayısıyla, düşük maliyetli bir konum işletmeyi rekabet gücü açısından korur. Çünkü, pazarlık, kârları ancak, bir sonraki en verimli rakibin kârları ortadan kalkıncaya kadar aşınmaya devam edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce, daha az verimli rakipler zarar görür (Porter, 2000: 45).

2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Özellikleri itibari ile tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili müşteriyi cezbedecek (bir veya birden fazla) farklılıklar yaratılması üzerinde yoğunlaşma, tüketici tercihlerini tek olan ürünü (zorunlu veya zorunlu olmayan durumlarda) alma yönünde etkileyebilecek (Özel, 1998: 178) ürünler üretebilme farklılaşma olarak tanımlanmaktadır.

Gerçekleştirilebilmesi halinde farklılaştırma, bir sektörde ortalama gelirler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine yalıtım sağlar. Ayrıca, marjları artırır; bu da düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta, ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı giriş engellerini yaratır. Farklılaşma, tedarikçinin gücü ile başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum alıcının gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikâme ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlandırılmış olabilir (Porter, 2000: 47). Farklılaştırma için yüksek maliyetler gerekecektir bu nedenle, farklılaştırma maliyetleri gözardı etmeyi gerektirir. Ancak, farklılaştırma sayesinde elde edilen pazarın fiyatlara karşı daha az hassas oluşu bu maliyetleri karşılayabilecek ve kâr marjını artıracak fiyatların belirlenmesinde yardımcı bir etken olacaktır.

2.4.3. Odaklanma Stratejisi

En son genel strateji ise, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Farklılaştırmada olduğu gibi, odaklanmada bir çok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilebilir. Strateji, işletmenin bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak, işletme belirli bir hedefin ihtiyaçlarını karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya

ikisine ulaşmayı başarır. Üç genel strateji arasındaki farklar (Porter, 2000: 48), Çizelge 20’de gösterilmiştir.

Odaklanma, işletmenin stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna, yüksek farklılaştırmaya, ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma bölümünde irdelendiği gibi, bu konular her bir rekabet gücü karşısında savunma sağlar. Odaklanma, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir (Porter, 2000: 49).

Çizelge 20. Porter’ın Üç Genel Stratejisi
STRATEJİK AVANTAJ

STRATEJİK		Alicının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

(Kaynak: Porter, M. 2000. Rekabet Stratejisi, Çeviren: Gülen Ulubilgen. Sistem Yayıncılık, İstanbul. s.49)

Porter’a göre, işletmeler başarı için bu üç stratejiden birini seçip uygulamalıdır. Porter, bu üç strateji arasında bir karma strateji izleyecek işletmeleri, ortalarda bir yerlerde olarak nitelendirmekte ve başarı şansının bu durumlarda az olduğunu savunmaktadır (Özel, 1998: 178).

Porter’a göre, üç genel strateji, yukarıda sözedilen fonksiyonel farklılıkları dışında, boyutları açısından da farklılık gösterir. Bunların başarılı bir biçimde uygulanabilmesi, farklı kaynakları ve becerileri gerektirir. Genel stratejiler, bundan başka farklı organizasyonel ayarlamaları, kontrol prosedürlerini ve yenilikçi sistemleri de gerektirir. Sonuç olarak, başarıya ulaşmak için genellikle, birincil hedef olarak stratejilerden birisine sürekli bağlılık gerekir (Porter, 2000: 50). Genel stratejilerin bazı genel anlamları Çizelge 21’de gösterilmektedir.

Genel stratejiler farklı liderlik tarzları da gerektirebilirler ve çok farklı kurumsal kültüre ve ortamlara aktarılabilirler. Değişik ülkelerin sosyo-kültürel

yapılarına göre, uygulama alanları ve şekilleri değişebilir. Bunun anlamı bu stratejilerin uygulamalarının esnek olması ve doğru anlamda uygulanması gerekliliğinin göstergesidir ki başarı için bu gereklidir.

Çizelge 21. Porter'ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER ve KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim• İşlem mühendisliği becerileri• Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler• Düşük maliyetli dağıtım sistemi	<ul style="list-style-type: none">• Sıkı maliyet kontrolü• Sık, ayrıntılı kontrol raporları• Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar• Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklaştırma	<ul style="list-style-type: none">• Güçlü pazarlama beceriler• Ürün mühendisliği• Yaratıcı yetenek• Güçlü temel araştırma yetenekleri• Kalite veya teknolojik yeterlilikte kazanılmış kurumsal ün• Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu• Kanallarla güçlü işbirliği	<ul style="list-style-type: none">• AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon• Sayısal ölçüler yerine özel ölçüler ve teşvikler• Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	<ul style="list-style-type: none">• Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	<ul style="list-style-type: none">• Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

(Porter, M. 2000. Rekabet Stratejisi, Çeviren: Gülen Ulubilgen. Sistem Yayıncılık, İstanbul.s.51)

2.4.4. Birleşik Rekabet Stratejileri

İşletmelerin ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda sözkonusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 269). Uluslararası pazarlarda rekabet eden işletmeler bir pazarda uyguladığı stratejiyi bir başka pazarda uygulayamayabilir.

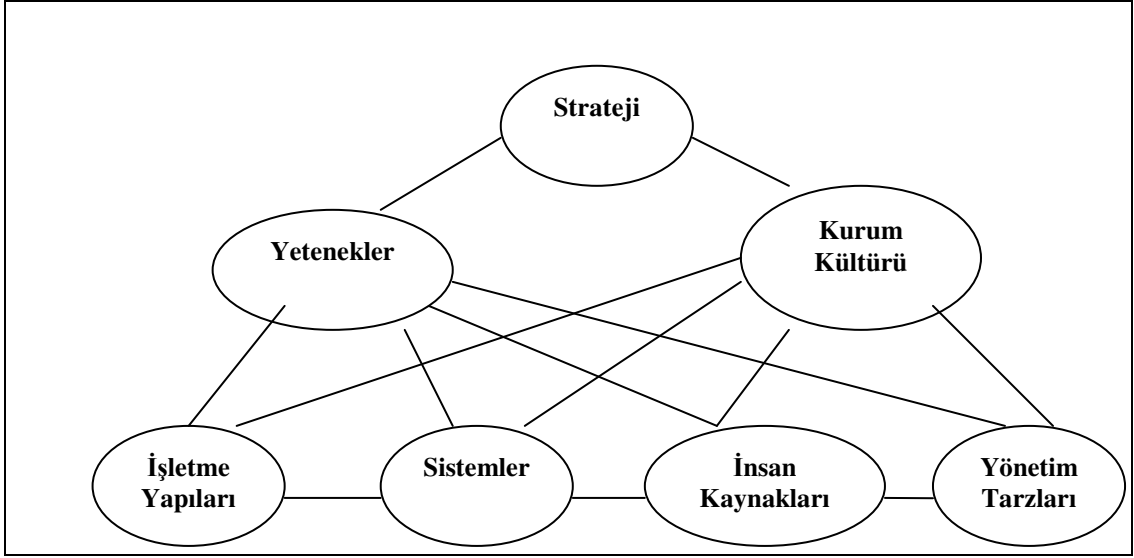
Birleşik rekabet stratejilerinin uygulanmasında en önemli konu işletmenin esnekliğidir. Küreselleşen pazarlarda birleşik rekabet stratejilerinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bu strateji türünü uygulayan işletmeler bazı durumlarda arzu ettiği pazar veya sektör liderliğine ulaşamamaktadır. Rekabete etki eden Porter'ın belirttiği beş güç karşısında başarılı olamamaktadır. Dolayısıyla, ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi oldukça zor olmaktadır.

2.5. Stratejilerin Uygulanmasında 7- S Modeli

Stratejik yönetim plânının hazırlanma safhalarında sırasıyla önce işletmenin iç ve dış çevresinin analizi yapılır. Daha sonra durum belirleme matrisleri hazırlanır ve bu matrislere uygun stratejiler gözden geçirilerek karar verilir. Sıra seçilen stratejinin uygulanması aşamasına gelmiştir. Bu aşamaya gelindiğinde 7-S modeli olarak adlandırılan diğer faktörlerin ele alınarak uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Uluslararası danışmanlık işletmelerinden Mc Kinsey'in 7-S modeli olarak bilinen ve işletmelerin başarısının, o işletmenin içinde birbiri ile karşılıklı ilişkili ve etkileşim içinde bulunan yedi faktöre bağlı olduğunu ileri süren çalışmasında bu yedi faktör şu şekilde sıralanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 342):

- Strateji (Strategy),
- İşletme yapıları (Structure),
- Sistemler (Systems),
- Yönetim tarzları (Style),
- Kurum kültürü (Shared values),
- İnsan kaynakları (Staff),
- Yetenekler (Skills),

Strateji oluşturma ve örgüt geliştirmeye yönelik ortaya konulan ilk teorilerden birisi de Mc Kinsey' in 7S teorisidir. Bu teori, bir strateji değişimine yönelik tahmin üzerinde taban bularak işletmenin üstünlükleri ve paylaşılan değerleri içindeki gerekli olan bir değişimi ifade etmektedir. Pek çok rekabetçi çevre rekabet avantajını ve yeni kaynakları, rekabetin seviyesini arttıran faktörler olarak tanımlamıştır. Bunlar kalite, hız, yüksek yenilik derecesi ve yaratıcılık üzerinde güçlü bir biçimde odaklanmıştır.



Şekil 37. McKinsey 7S Çatısı

Şekil 37’de görüldüğü üzere yedi değişkenin her biri işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalının gerektirdiği durum saptanarak işletmenin durumu ile karşılaştırılır.

Strateji

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler, bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren, 2000: 5).

İşletmelerin belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. Örneğin, ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacakları açıktır.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için hedefler, politikalar ve plânlar bütünü olan strateji, gelecekle ilgilidir ve işletmenin optimuma ulaşması için seçmiş olduğu kararlar dizisidir. İşletmeler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, iç ve dış çevre dinamiklerini de iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerde meydana gelen değişimlere de uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmelidirler. Bu nedenle, işletmelerin örgüt yapılarına en uygun stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Günümüzün yoğun rekabet ve değişim

ortamı içerisindeki işletmeler pazarda varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için temel üstünlüklerini iyi bir şekilde analiz ederek bu üstünlüklerini geliştirmelidirler. İşletmenin ürettiği ürünler, hizmet düzeyi ve faaliyetleri önemli ölçüde pay sahiplerinin beklentilerini karşılayabilmelidir. İşletmelerin meydana gelen değişimlerden haberdar olabilmesi ve bu değişimlere ayak uydurabilmesi için bilgiyi etkin bir şekilde kullanması ile mümkün olacaktır. Bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıyla birlikte bilgi, işletme içindeki süreçleri ve yenilikçi örgütsel üstünlükleri destekleyerek etkin bir üstünlük sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler, çevresel değişimlere ayak uydurabilirler ve müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilirler. Bu da işletmelerin stratejik bir başarı elde etmesini sağlayacaktır. Kısacası, bilginin etkin bir şekilde kullanılarak stratejik bir başarının elde edilebilmesi yenilikçi bir kültüre dayalı bilgi paylaşımını sağlayan bir örgüt kültürünü gerekli kılmaktadır.

İşletme yapıları

İşletmenin yapısı denildiğinde iki tür yapı akla gelmektedir. Birincisi fiziki yapısı diğeri ise sosyal yapısıdır. Fizikî yapının içerisinde şunlar yer almaktadır:

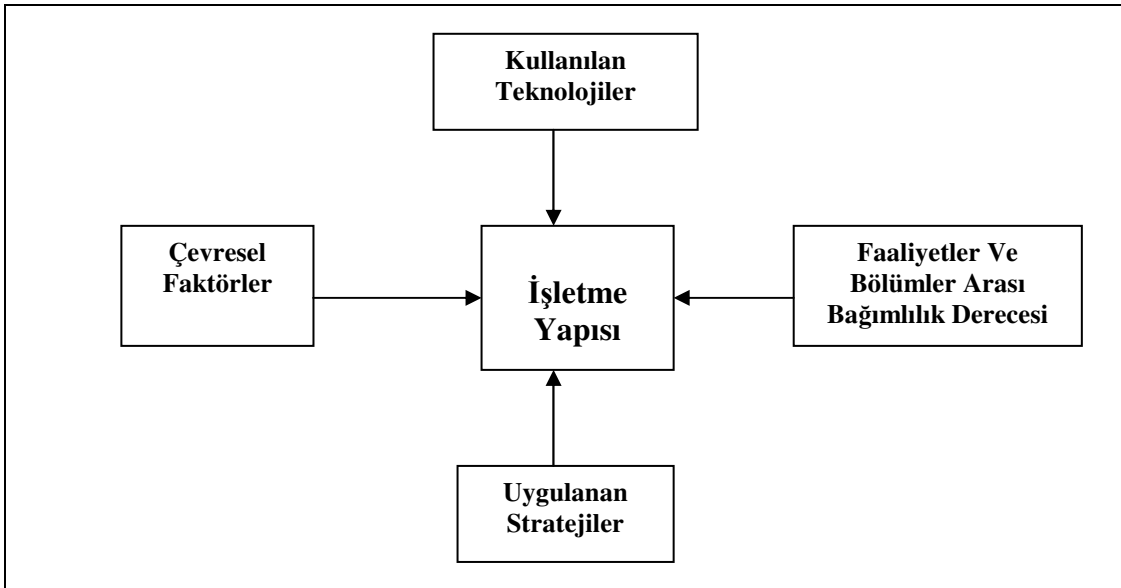
- İşletmenin kuruluş yeri: İşletmenin hammaddeye ve pazara yakınlığı, ulaşım imkânları, iletişim, personel temini vb. faktörler ile ilişkilidir,
- Sabit varlıkların yerleştirilmesi (layouts) : Üretimde kullanılan makine, araç ve gereçlerin verimliliği arttıracak, koordinasyonu sağlayacak ve denetimi kolaylaştıracak bir şekilde yerleştirilmesi anlamına gelmektedir,
- Dekorasyon, tasarım, tanıtıma yönelik yerleşim plânı: İşletmenin mobilyalarının dekorasyonu, tanıtım ve imaja yönelik yerleşim plânının oluşturulması imaj ve kimliği ile ilişkilidir.

İşletmenin sosyal yapısı ise;

- İşletme ölçeği: İşletmede çalışanların sayısı ve üretim kapasitesi, stoklama imkânları vb. diğer büyüklükler yer alır,
- İş bölümü ve uzmanlık derecesi: İşlerin küçük parçalara ve sürekli görev birimleri haline getirilerek bölünme derecesini gösterir,

- Bölümlere ayırma: Benzer işlerin, bölgelerin, ürünlerin veya aynı amaç için görevlendirilmiş kişilerin bir araya toplanarak gruplandırılması ile işletme içi departmanların oluşturulmasıdır,
- Emir-komuta ve kurmay ilişkilerinin yapısı: Kişiler arasında emir –komuta , kurmay ve işlevsel yetki ve otoritenin belirlenmesidir,
- Yönetim alanı: Bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetebileceği ast sayısının belirlenmesidir,
- Merkezileşme derecesi: Karar merkezlerinin üst, ya da alt yönetim düzeylerinde oluşturulması ile ilgilidir,
- Formalizasyon (biçimselleşme) derecesi: İşletme içinde kural, prosedür ve diğer talimatların yazılı hale getirilmesi derecesidir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan sosyal ve fizikî yapıyı etkileyen dört önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar şekil 38 ile gösterilmiştir.



(Kaynak: Ülgen, H., Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 2004, s.345)

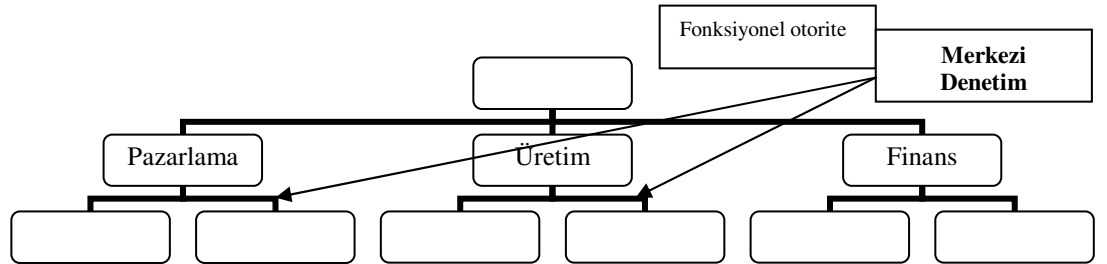
Şekil 38. İşletme Yapısına Etki Eden Dört Faktör

Özetle, işletme yöneticisinin stratejiyi belirledikten sonra aşağıdaki sorulara açıklıkla yanıt vermesi gerekmektedir.

- İşletmede yapılan iş bölümü ve uzmanlık derecesi seçilen stratejiye uyumlu mudur?

- İşlerin gruplandırılması veya bölümlere ayırma biçimi seçilen stratejiye uygun olarak yapılmış mıdır?
- Bu bölümlerin başına gelecek yöneticiler hangi özelliklere sahip olmalıdır?
- Seçilen stratejiye uygun kararların merkezileşme derecesi ne olmalıdır?
- Yetki ilişkileri ve yapısı stratejilerin uygulanmasına yarar sağlayabilecek midir?
- Sabit varlıkların yerleştirilmesi stratejiye uygun olarak düzenlenmiş midir?
- Kuruluş yeri stratejilerle uyumlu mudur?

Strateji ile yapı arasındaki sıkı ilişki gözönüne alındığında stratejilerini uygun bir yapıyla uygulamaya koyan işletmelerin daha etkili olacağını söylemek mümkündür (Dinçer, 1998: 328). Buna göre, işletme yöneticisinin rekabet stratejilerinin uygulanmasında nasıl bir işletme yapısı oluşturacağı önemli bir diğer konudur. M. Porter'ın üç temel stratejisi olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileri için uygun olan işletme yapılarının şu şekilde olması uygundur:

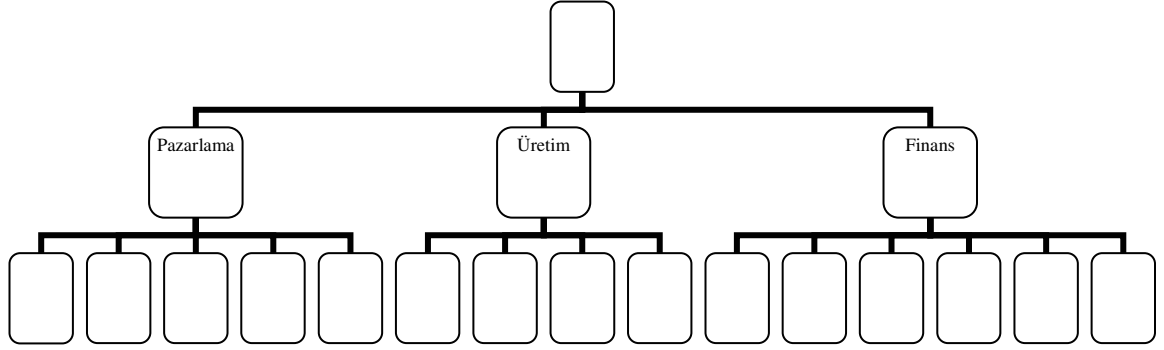


(Kaynak: Ülgen, H., Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 2004, s.352)

Şekil 39. Maliyet Liderliği İçin Uygun Organizasyon Şeması

Maliyet liderliği stratejisinde iç verimlilik ve maliyetler önemli olduğundan üst yönetimin sıkı bir denetimi sözkonusudur. Karar verme daha çok tepe yönetimde toplanmış olduğundan merkezileşme derecesi yüksektir. Formalizasyon yani biçimselleşme derecesi yüksektir. Başka bir ifadeyle, işletmede uygulanan kural ve prosedürler yazılıdır. Maliyet liderliği stratejisinde iş bölümü ve uzmanlaşma açısından birbirine benzeyen işlerin bir arada toplanarak ana grup ve alt gruplarının oluşturulması uygun olanıdır. Bu tür yapılanmada bölümler arasında koordinasyon

sağlanarak kaynakların daha verimli ve etkin kullanımı amaçlanmaktadır.



(Kaynak: Ülgen, H., Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 2004, s.353)

Şekil 40. Farklılaştırma Stratejisi İçin Uygun Organizasyon Şeması

Farklılaştırma stratejisinde orta ve alt kademe yöneticilerinin düşünce ve önerileri yaratıcılıklarından faydalanmak amacıyla kararlar verilirken dikkate alınır. Bu nedenle merkezileşme ve biçimselleşme derecesi daha düşüktür. Mamulde müşterinin memnun olacağı bir farklılaştırmayı ortaya koymak için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Yönetim ve kontrol alanları daha geniştir. Çünkü, bu tür stratejide hızlı ve zamanında uygulamaya geçilmiş olması oldukça önemlidir.

Odaklaşma stratejisi için önerilen yapı

Maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisinin belirli bir müşteri grubuna odaklı olarak yapılması durumunda uygulanan bir stratejidir.

Özetlemek gerekirse, bir işletme için uygun olan yapı bir başka işletme için uygun olmayabilir. Yöneticiler uygun yapıyı oluştururken, strateji-yapı ilişkileri durumsallık yaklaşımı içerisinde diğer çevresel faktörler ile işletmenin varlık ve yeteneklerini de gözönünde bulundurarak karar vermek durumundadırlar.

Sistemler

İşletmenin günlük işlerini nasıl yaptığını anlatan; bilgi akış sistemi, sermaye bütçeleme sistemi, imalat süreci, kalite kontrol sistemi, başarı değerlendirme sistemi gibi süreçler ve iş akışı yer almaktadır.

İşletmenin bilgi ve veri toplamasına yardım eden, onun diğer sistemlerle ilişkisini ve etkileşimini sağlayan ve böylece faaliyetlerini gerçekleştiren süreç, akış

ve bağlantıların tümü (sistemler) işletmelerin başarısına etki edecektir. İşletmelerde sistemler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

- Bilgi sistemleri,
- Üretim sistemleri,
- Kontrol sistemleri,
- Ölçüm sistemleri,
- Karar sistemleridir.

Bunların içerisinde bilgi ve karar sistemleri en önemlileridir. Günümüzde, rekabet gücünü ortaya çıkartan artık finansal sermaye değil "bilgi" sermayesidir. Örneğin Canon'un Xerox'a karşı finansal değil, bilgi üstünlüğü olması onu başarıya taşımıştır.

İşletmelerde stratejinin oluşturulmasında bilginin paylaşımı son derece önemlidir. Bilgilerin sistematik olarak toplanması, dağıtılması ve öğrenme kültürünün geliştirilmesi ilgili çabaların bütünü bilgi sistemini oluşturmaktadır.

Karar sistemleri adından anlaşıldığı üzere, işletmenin alacağı kararların süreçleri ile ilgilidir. Stratejik yönetimde doğru ve zamanında karar verebilme son derece önemlidir. Karar vermeyi değişik şekillerde gruplandırmak mümkündür. Bunlar; rasyonel karar verme, kişisel kararlar, grup kararlarıdır.

Rasyonel karar verme Tamer Koçel (1998: 41-54)'e göre; aşağıdaki gibi aşamalardan oluşmaktadır :

- Amaç belirleme veya sorun tanımlama,
- Amaç veya sorunları irdeleme, öncelikleri belirleme,
- Alternatiflerin belirlenmesi,
- Alternatiflerin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Seçim ölçütlerinin tespiti ve seçim yapma.

Kişisel kararlar ise, daha çok sezgilere dayalı olarak verilmektedir. Grup kararlarında kişisel kararlara göre, zayıf, ya da üstün olduğu taraflar bulunmaktadır. Kimi durumlarda kişisel, kimi durumlarda da grup kararları daha doğru olmaktadır. Kullanılan grup karar verme teknikleri şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 362-366):

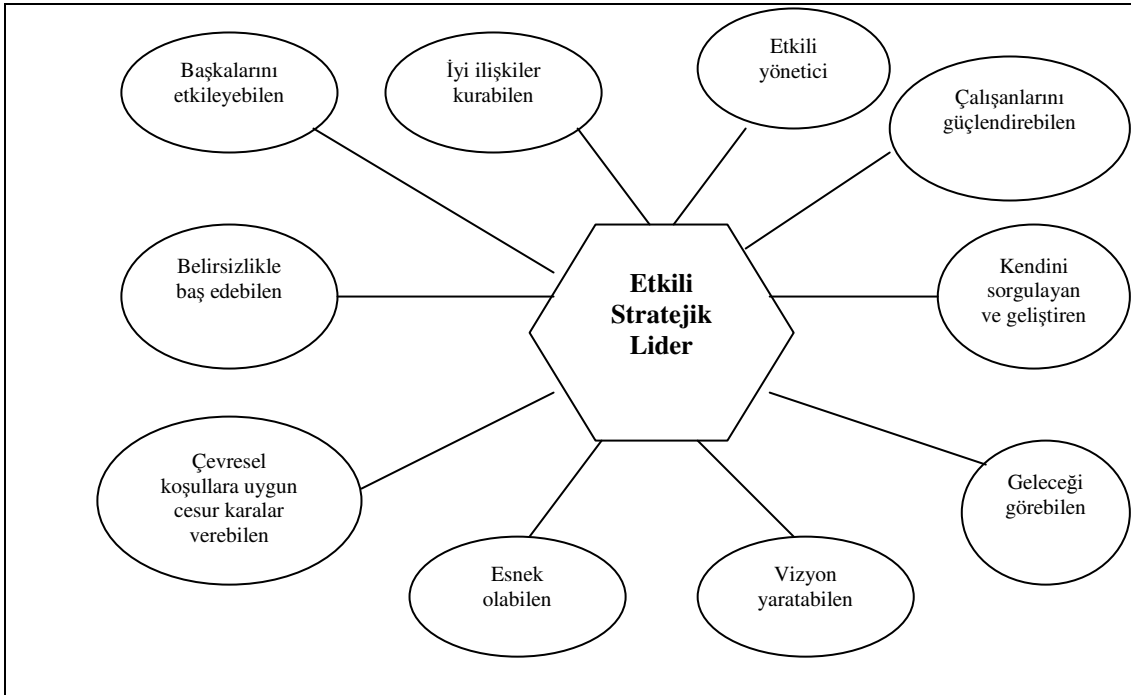
- Toplu karar verme tekniği,

- Beyin fırtınası,
- Gordon tekniği,
- Delphi tekniği,
- Nominal grup tekniği,

Yönetim tarzı (stratejik liderlik)

Yönetim tarzları, işletmelerin ne yapmak istediklerini, işlerin nasıl gittiğini ve gelecekte yapmak istediklerini nasıl yapacağını bilen yönetimlerin sergiledikleri çeşitli ve değişik davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 373). Kısacası, yönetim tarzı yönetimde bulunan yönetici ve liderlerin davranışlarıyla ilgilidir.

Stratejik lider bilinen liderliğin daha spesifik bir tipidir. Liderlik için gerekli olan tüm özellikler stratejik lider için de geçerlidir. Sadece, stratejik lider de işletmenin yaşamını ve rekabetçi üstünlüğünü devam ettirebilecek davranış biçimlerine sahip olmak daha ön plândadır. Buna göre; stratejik lider geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 374). Aynı zamanda, çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir.



(Kaynak: Ülgen, H., Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 2004, s.375)

Şekil 41. Etkili Stratejik Lider Özellikleri

Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikler Şekil 41’de özetlenmiştir.

Stratejik lider tipleri genel olarak üçe ayrılmaktadır. Bunlar:

- Geleneksel stratejik lider,
- Vizyon sahibi stratejik lider,
- Dönüşümcü stratejik lider.

Çizelge 22. Stratejik Liderlik Tipleri ve Genel Özellikleri

Geleneksel Stratejik Lider	Vizyon Sahibi Stratejik Lider	Dönüşümcü Stratejik Lider
<ul style="list-style-type: none">• Geleneksel yönetici özelliklerini taşır,• Yaratıcı vizyon geliştirme yeteneği yoktur,• Stratejik kararlarda daha çok geleneksel stratejileri, rekabet stratejilerinde ise maliyet liderliğini tercih ederler,• Belirlenmiş amaçlara uygun yapının oluşturulması, çalışanların bu konuda motive edilmesi ve kontrol temel görevleridir.	<ul style="list-style-type: none">• Sezgi ve geçmiş deneyimlerini daha fazla kullanmaktadır,• Esnek, uyumlu ve fırsatçı özelliklere sahiptir,• İş yapma ve başarıma arzusu yüksektir,• Plânları formel ve yazılı olmaktan ziyade kendi kafası içinde saklıdır,• Karizma ve kişisel gücünden dolayı ikna etme kabiliyeti yüksektir.• Gerçekçi vizyon yaratabilme yeteneğine sahiptir,	<ul style="list-style-type: none">• Karizma sahibidirler,• Kendilerine olan güvenleri tamdır,• Başkalarına ilham verebilir,• Entelektüel yaklaşıma sahiptir,• Çalışanlara vizyon kazandırabilme yeteneği güçlüdür,• Çalışanlar ile samimi ilişkiler kurabilir.

Kurum kültürü

İlk kez Peters ve Waterman (1982) tarafından Amerika’da Pascale ve Athos tarafından ise, Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Örgüt Kültürü, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Kurumsal Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein’e göre; kurumsal kültür; “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle, yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır” (Schein, 1984: 3).

Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller tarafından “örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir” (Vries de Kets, 1988: 144) şeklinde tanımlanmasının yanısıra, Kozlu da kültürü; “bir toplumun kendi iç yasalarına göre, biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması... insanın tinsel başarıları ve yaratılışları... Tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü...” şeklinde tanımlandıktan sonra, kurum kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir” (Kozlu, 1988: 64).

İşletmelerin rekabetçi üstünlüğünü sağlaması ile kurum kültürü arasında ilişki olup olmadığı yönünde yapılan araştırmalarda; sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün elde edilmesinde kurumun sahip olduğu kültürün katkısı bulunabileceğini ve böylelikle ortalamanın üzerinde bir getirinin sağlanabileceği ileri sürülmüştür (Ülgen ve Mirze, 2004: 384). Ancak, daha önceki bölümde de belirtildiği üzere, rekabetçi üstünlüğe neden olan kurum kültürünün; değerli, nadir, taklit edilemez veya çok zor ve pahalı olması gerekmektedir .

Seçilen stratejinin başarılı olabilmesi için uygun bir kurumsal kültürün oluşturulması veya mevcut kurumsal kültürün değiştirilmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi için aşağıda beş teknik önerilmiştir.

Birinci teknikte; lider, ya da yöneticinin sistematik olarak dikkatini değişmesi gereken değer ve düşüncelere yoğunlaştıracak, böylelikle çalışanlar da yöneticinin istediği değişiklikleri yapmaya çalışacaklardır.

İkinci teknikte; liderler kriz dönemlerinde sergilemiş oldukları düşünce ve davranış biçimi devam ettirilerek, çalışanlar üzerinde de bu değişim sürdürülür.

Üçüncü teknikte; lider rol modeli olarak benimsedikleri değer ve düşünce sistemini çalışanlara açıklarlar ve davranışları ile bu durumu pekiştirir. Böylelikle, çalışanlar yeni değerleri kabul edip benimserler.

Dördüncü teknikte; çalışanların yeni kurumsal kültürü benimsemeleri ve kabul etmeleri durumunda ödüllendirilmesi yoluyla gerçekleştirmektir.

Son olarak beşinci teknikte ise; liderler yeni kurumsal kültüre ayak uydurmayanları işten çıkarır, ya da oluşturulmak istenen kurumsal kültüre uygun yeni kişileri işe alır.

İnsan kaynakları

İşletmenin çalışanları stratejiyi uygulayacak olan kişilerdir. Eğer, stratejiyi başarılı olarak uygularlarsa işletme de başarılı olacaktır. Burada önemli olan stratejiyi uygulayacak olan kişilerin bilgi, beceri ve ilgi düzeyleridir.

Stratejilerin uygulaması sırasında çalışanların da bireysel beklentilerini yerine getirmesi ve onların ilgisini çekmesi gerekmektedir. Bu nedenle, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bu amaç ile çalışanların bireysel beklentileri arasında da ilişkinin kurulması son derece önemlidir. Başka bir deyişle, çalışanlara uygulanacak ödüllendirme sisteminin stratejik uygulamalarla bağlantılı olması stratejinin başarısı için gereklidir. Burada stratejik uygulamalara bağlı olarak çalışanların bilgiye yönelik tutumlarını ve onların ilgilerini arttıracak ödüllendirme sistemleri açıklanacaktır.

Günümüzde değişimi kabul eden, bilgisini yenileyen ve uyumlu insanların çalışma ortamında tercih edildiği gözlenmektedir. Bilgiye yönelik çalışanlar başarma duyguları ve istekleri yüksek kişiler olup konularıyla ilgili teknik bilginin yanı sıra stratejik yönetim biçimini benimseyen kişilerdir. Dolayısıyla, stratejik liderlerin işletmelerinde bu tip kişileri istihdam etmeleri oldukça önemlidir.

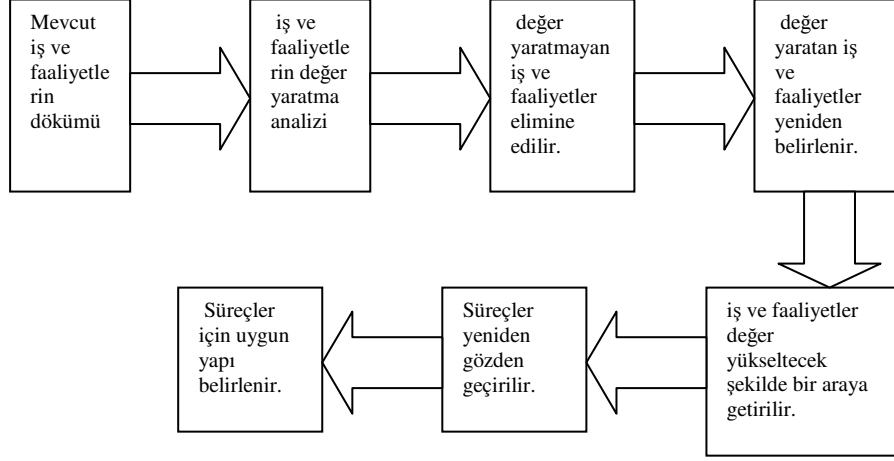
İşletmelerde stratejik yönetim anlayışına sahip elamanların çalışması stratejinin başarılı olmasında etkilidir. Bunun yanı sıra çalışanların beklentilerinin stratejik amaçlarla ilişkili olması çalışanların çabalarını daha da arttıracaktır. Bunun için en etkili yöntemlerden biri ödüllendirme sistemidir. Ödüllendirmeler ikiye ayrılır; içsel ve dışsal olmak üzere. İçsel ödüllendirmede, çalışanların başarıları sonucunda duydukları manevi tatmin ve diğer üst duygulardır. Dışsal ödüller ise, çalışanlara başarıları karşılığında verilen para, mevki, ya da terfidir. Ayrıca, stratejik uygulamalarda başarılı çalışmalar yapan kişilere de karşılığında bireysel para ödülleri verilebilmektedir.

İşletme Yetenekleri

İşletme yetenekleri konusu çalışmanın bu bölümünde içsel durum analizi kısmında detaylı olarak anlatıldığından tekrar edilmeyecektir.

İşletmenin seçmiş olduğu stratejiler ne kadar iyi olursa olsun eğer yetenekleri yoksa başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla, işletmenin yeteneklerini seçmiş olduğu stratejiye uygun olarak geliştirmek zorundadır. Yeteneklerin geliştirilmesinde etkili iki yöntem mevcuttur. Bunlardan biri süreç yenileme (business process re-engineering) diğeri ise, kıyaslama (benchmarking)'dır. Geliştirilemeyen yetenekler ise, işletme dışı kaynaklardan yararlanılarak (outsourcing) sağlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 389). Kısaca bu kavramları açıklamak gerekirse:

Süreç yenileme (değişim mühendisliği); işletme faaliyetlerinin bütünüünün gözden geçirilerek müşterilerin değer verdiği iş faaliyetleri geliştirerek onların tatminlerini en üst seviyede gerçekleştirmek ve böylelikle işletmenin rekabetçi üstünlüğünü sağlamasıdır. Şekil 42'de süreç yenileme safhaları gösterilmiştir.



(Kaynak: Ülgen, H., Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 2004, s.391)

Şekil 42. Şekil Süreç Yenileme Safhaları

Kıyaslama ise, sektör, ya da sektör dışındaki en başarılı işletmelerin olumlu ve değer yaratan yeteneklerinin gözlem ve analiz yoluyla öğrenilmesi ve bunların benzer bir şekilde kıyaslama çalışmasını yürüten işletmede uygulanmasıdır. Kıyaslamamanın amacı, işletmenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapmaya; bunun için bu işin en başarılı olanları örnek alma yönündedir. Bu arayış çabalarının sonuçlar vermesi bazı koşullara bağlı olduğu gibi, bu çabaların tipik bazı sorunları da vardır. Bu konularda şunlar söylenebilir:

- Kıyaslamamanın başarılı olabilmesi her şeyden önce işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır,
- Başarılı bir kıyaslama için kıyaslanacak bir şeylerin olması gerekir,
- Kıyaslamada, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, metotlar yani esas üzerinde yoğunlaşmalıdır,
- Kıyaslamayı sadece çalışılan endüstri dalı ile sınırlamamak gerekir,

- Kıyaslamanın başarısı aynı zamanda yöneticilerin, başkalarının bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerini kabul etmelerine ve kendilerini değiştirmeye hazır olmalarına bağlıdır.

Sonuç olarak, işletmeler arası karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet gücünü artırmaktır. Türkiye açısından bu kavramın uygulanmasındaki en önemli güçlük, başarılı rakipler hakkında her konuda bilgi ve veriyi elde etme güçlüğüdür denilebilir.

Bunların dışında dış kaynaklardan yararlanma yolu ile yeteneklerin geliştirilmesi sözkonusudur. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Bir işletme için her alanda üstünlük sağlayabilmek mümkün değildir. Eğer, işletme herhangi bir alanda işlevi yerine getiremiyorsa, bu işlevi çok iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Türkiye’de yeni dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek de otomobil kiralamada görülmektedir. Örneğin, Alarko Holding, hiçbir işletmesinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını “rent a car” işletmelerine outsource ederek karşılamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETİCİ BİRLİKLERİ VE TARIŞ İNCİR ÜZÜM PAMUK ZEYTİN VE ZEYTİNYAĞI TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ

3.1. Üretici Birlikleri

Gelişmekte olan ülkelerde tarımın yapısı nedeniyle, dağınık ve küçük üreticiliğin yaygın olması tarım ürünlerinin özellikle, dış piyasaya yönelik pazarlanmasında önemli güçlükleri ortaya çıkarmıştır. Üreticiler, tarım ürünleri piyasasında rekabetçi güçlerini arttırmak için örgütlenmek gereği duymuşlardır. Bu doğrultuda tarımsal pazarlama kooperatifleri kurulmuştur.

Türkiye’de tarım kesiminde yer alan üreticiler daha çok küçük aile işletmelerinden oluşmaktadır. Ürünlerini değerlendirebilme konusunda hem finansal açıdan hem de pazarlama açısından yetersiz kalmaları bu kesimin örgütlenme gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de “Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri” (TSKB) oluşturulmuştur.

3.1.1. Üretici Birliklerinin Tanımı

Pazarlama Kooperatifleri de denilen Tarım Satış Kooperatifleri’nin amacı; üreticilerin (ortakların) karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle tarımsal faaliyetleri ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak, ürünlerini iyi şartlarda değerlendirmek ve ekonomik menfaatlerini korumaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için ortakların ürünlerini alıp, iç ve dış pazarlarda en iyi şartlarda değerlendirmek, gerekirse ürünleri işleyip mamul haline getirmek, piyasaya sürmek ve ortakların üretim için ihtiyaç duyduğu her çeşit üretim faktörünü temin etmek durumundadırlar. Ayrıca, Tarım Satış Kooperatifleri üreticilerin yalnız ürünlerini satmakla kalmaz o ürünlerin işlenmeleri ve standardizasyonları için onlara teknik yardımda bulunurlar.

Türkiye’de modern anlamda ilk kooperatifçilik hareketi Mithat Paşa’nın 1863 yılında “Memleket ve Menafi Sandıkları” teşebbüsüyle başlasa da asıl gelişimini

Cumhuriyet Dönemi'nde Atatürk'ün direktifleri doğrultusunda kurulan ve hızla gelişen Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri ile başlamıştır.

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin yönetimleri özerkleştirilerek ortaklarına daha iyi hizmet verebilmeleri, kooperatifçilik hizmetlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri ve kendilerine ait işletme ve tesislerinin şirketleşmesi amacıyla sorumlu kuruluş olan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yeni bir "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanun Taslağı" hazırlanmıştır (www.ekutup.dpt.gov.tr/tarim). Söz konusu kanunda "Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu Tasarısına" göre, üretici birliklerinin oluşturulmasının amacı;

- Tarımsal üretimi kalite ve miktar açısından talebe göre, düzenlemek,
- Üreticilerin ekonomik ve sosyal haklarının korunmasını sağlamak,
- Üretici fiyatlarında istikrârı sağlamak,
- Üretim maliyetini azaltmak,
- Üyelerin ürettikleri ürünleri ulusal ve uluslararası düzeyde pazarlama gücünü yükseltmek olarak belirtilmiştir.

Bu kanun ile üretici birliklerinden beklenen; tarımsal üretimin gelişmesini sağlamak, bu amaçla teknik ve ekonomik yönden üreticilere rehberlik yapmak, ürün fiyatlarının oluşmasında etkili olmak, üreticilere girdi temin etmek, üyelerine eğitim ve yayım hizmeti götürmek, ürünlerin değerlendirilmesi ve pazarlanması konularında üyeler arasında dayanışma sağlamak, üreticinin haklarını korumak üzere iç ve dış pazarlarda kalite standardı ve maliyet açısından rekabet gücü yüksek üretim hedefinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak, gerekli araştırma ve ıslah çalışmaları yapmak, gerektiğinde ulusal ve uluslararası düzeyde ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmaktır (www.ekutup.dpt.gov.tr/).

3.1.2. Üretici Birliklerinin Önemi

Örgütlenme; benzer sorunlara sahip bireylerin sorunlarını çözmek için bir araya gelmeleridir. Örgütlenme sonucunda hem bireylerin sorunları çözüme kavuşmakta hem de bir baskı grubu oluştuğunda bireylerle ilgili uygulanacak politikalara yön verilebilmektedir. Dolayısıyla, tarımın yıllardır süregelen yapısal

sorunlarının çözümünde ve tarımsal kalkınmanın gerçekleştirilmesinde tarımsal örgütlerden yararlanılmaktadır.

Türkiye’de çok sayıda tarım ve üretici birliği bulunmasına rağmen tarımda örgütlenme henüz istenilen seviyede değildir. Özellikle, mevzuattan kaynaklanan sorunlar, finansal sorunlar, örgütlenme bilincinin tam olarak yerleşmemesi ve tarım kesiminde eğitim düzeyinin düşük oluşu örgütlerin gelişimini engellemekte ve onları bir anlamda kamuya bağımlı kılmaktadır. Oysa, gelişmiş ülkelerdeki özerk ve bağımsız üretici örgütleri tarım politikalarının oluşumunda etkili olmaktadır. Örgütler daha da ileri giderek yatay bütünleşmelerini tamamlamışlar, bir çok ülkede federasyon ve konfederasyon (bölge ve merkez birlikleri) şeklinde üst örgütlerini oluşturmuşlar, dikey bütünleşme yoluyla da faaliyetlerini çeşitlendirerek ekonomik açıdan güçlenmişlerdir.

Türkiye'nin uyum sağlamayı hedeflediği Avrupa Birliği, tarımda örgütlenme sorununu yıllar öncesinden çözmüştür. Avrupa Birliği tarımının temeli deyim yerinde ise, kooperatifçiliğe dayanmaktadır. Avrupa'daki 300 binden fazla kooperatifin yarısı tarım sektöründe faaliyet göstermektedir. Bir çok tarımsal ve hayvansal ürün bu kooperatifler tarafından üretiliyor ve pazarlanıyor.

Avrupa tarımında kooperatiflerin etkinliğini anlamak için bir kaç örnek vermek gerekirse; Hollanda'da üretilen sütün % 97'sini, çiçek üretimi ve pazarlamasının % 95'ini kooperatifler gerçekleştiriyor. Almanya'da süt üretiminin ve pazarlamasının % 76'sı, hububatın % 70'ini, yaş meyve ve sebzenin % 60'ını ve tüm tarım ürünlerinin % 55'ini kooperatifler üretilip pazarlıyor. Danimarka'da et ve süt üretiminin % 98'i kooperatiflerce gerçekleştiriliyor. Ayrıca, ihracatta da bu kooperatiflerin çok önemli bir etkinliği vardır. İspanya'da zeytinyağının % 75'i kooperatifler tarafından pazarlanmaktadır. Portekiz'de tarımsal kredilerin % 66'sını tarım kredi kooperatifleri vermektedir. Fransa ve Hollanda'da kooperatiflerin sahip olduğu bankalar ülkenin en büyük beş bankası arasında yer almaktadır (Yıldırım, 2005: 2).

Tarım Satış Kooperatiflerinin amaç realizasyonunda; yönetim, finansman ve ortak bağlılığı oldukça önemlidir. Tarım Satış Kooperatiflerinin asıl görevi tarımsal ürünlerin satışını yani ticaretini yapmaktır. Ticari yetenek ve deneyim sahibi

tüccarlar ile rekabet halindedir. Bundan dolayı Tarım Satış Kooperatiflerinin başarısı için yöneticilerin kooperatif ilkelerini bilmelerinin yanında ticari zihniyet ve yeteneğe de sahip olmaları şarttır (www.cukobirlik.com.tr).

Tarım Satış Kooperatiflerine, üretici ürününü teslim eder etmez bedelini ödenmesini ister. Oysa, kooperatif satın aldığı ürünü derhal satmak zorunda olmamalı ve uygun satış zamanını bekleyebilmelidir. Bunun için sistemin finansman ihtiyacı dolayısıyla, kredi ihtiyacı olacaktır. Hatta gerektiğinde Kooperatif, ortaklarına üretim yılı esnasında bazı üretim harcamalarını karşılayabilmeleri için aynî ve nakdî borç verebilmelidir. Ancak, Tarım Satış Kooperatifleri ortaklarının sınırlı sorumluluk yüklenmeleri ve kooperatiflerin büyük bir sermayeye sahip olmamaları, kooperatiflerin kredi riskini artırdığından, kredi bulmak zorlaşmakta, ya da kredi maliyetleri artmaktadır. Oysa, AB ülkelerinin çoğunda tarımsal amaçlı kooperatifler aşağıdan yukarıya doğru federatif şekilde örgütlerini oluşturmuşlardır. Çoğu, Devlet'ten yardım almadan bizzat üreticinin özkaynağı ile geliştirdiği kendi kredi bankaları ile finansman ihtiyacını gidermişlerdir. Hatta Danimarka'da bankalar, kooperatifin finansman ihtiyacını diğer kredi müşterilerinden farklı davranırlar. Bu nedenle, kooperatiflerin varlıkları güçlüdür ve kredi ihtiyaçlarını daha ucuza karşılamak için yeterli teminatları vardır. Yıl sonu müspet gelir gider farklarından oluşturulan güçlü karşılıklar ve fonlar vardır.

Tarım Satış Kooperatiflerinin ortağı olan üreticilerin ürünlerinin tamamını kooperatiflere satmaları da başarı şartlarından biridir. Ortak yetiştirdiği ürünlerin en iyi kalitede, temiz ve sağlıklı olmasını sağlamak için kooperatif yöneticilerinin ve uzmanlarının teknik direktiflerine uymalıdır. Diğer taraftan kooperatifin ürünleri pazara arz etmeden bazı işlemlerden geçiren tesislere sahip olması ortakların disiplin ve kooperatif bağlılığını geliştirecektir. AB'ne bağlı ülkelerdeki tarımsal amaçlı kooperatiflerin hemen hemen tamamında ortaklar yetiştirdikleri ürünlerin tamamını bağlı buldukları kooperatife vermeye mecburdur. Ortak olmayan üreticilerden alınan ürünlerde kimi ülkelerde sınırlamalar getirilmiştir (www.cukobirlik.com.tr).

Türkiye'de tarımın desteklenmesi büyük ölçüde devlet destekleme alımları ve tarımsal fiyat politikası ile yürütülmüştür. Bu uygulanan politikalar içerisinde TSKB'lerin çok önemli görevleri olmuştur. Türkiye'de tarımın durumu ve

üreticilerin örgütlenme yetersizliği dikkate alındığında TSKB'ler gerek destekleme uygulamaları gerekse piyasaların düzenlenmesi, üreticinin eğitilmesi ve ürünün pazarlanması yönleriyle önemli işlevleri yerine getirmektedir (Anonim, 2003: 68-69). Ayrıca, TARIŞ, ÇUKOBİRLİK, FİSKOBİRLİK, TRAKYABİRLİK, ANTBİRLİK ve MARMARABİRLİK 15 bini aşkın kişiye istihdam imkânı sağlamaktadır. İşsizliğin azaltılması açısından bakıldığında da ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır.

Avrupa'daki üretici birlikleri 19. yüzyılın sonunda özellikle, gübre alımlarında çiftçilerin korunması amacıyla kurulmuşlardır. Birliklerin asıl amacı; tarım ve tarımla ilgili konularda çalışanları veya bunlarla ilişki içinde olan kurumları birleştirmek, tarımı koruyarak ekonomik, sosyal ve kültürel çıkarlarını gözetmektir. Avrupa Birliği üye ülkelerinde tarımsal üretici birliklerinin temel görevleri şunlardır (Özcan ve diğerleri, 1999: 1-2) :

- Çiftçilerin ekonomik bağımsızlığını, tarımsal faaliyetlerde birlik içerisinde olmayı ve mesleki gelişmeyi gerçekleştirmek,
- Hükümetler ve diğer kuruluşlar nezdinde tarımın çıkarlarını gözeterek tüm konularda müzakere ve anlaşmalar yapmak,
- Ülke tarımının uluslararası çıkarlarını gözetmek,
- Nitelik ve nicelik açısından talebi karşılayacak şekilde arzın düzenlenmesi,
- Kadın ve gençlerin de katılımlarını sağlayarak insan kapasitesinin güçlendirilmesini sağlamak,
- Çevre dostu üretim tekniklerinin geliştirilmesi, su ve toprak kaynakları ile peyzajın korunması konularında her türlü etkinliği göstermek,
- Kamuoyu oluşturmak amacıyla, tüm medya araçları kanalıyla tanıtım yapmak ve seminerler düzenlemek,
- Tarımla ilgilenen kişi ve kuruluşlara üyelerin anlaşmazlığa düşmeleri durumlarında teknik, ticari ve hukuki hizmetler sunmak,
- Üyelerinin ürün pazarlamalarının teşviki ve ürün fiyatlarının oluşmasını sağlamaktır.

Üretici birliklerinden beklenen, tarımsal üretimin gelişmesini sağlamak, bu amaçla teknik ve ekonomik yönden üreticilere rehberlik yapmak, ürün fiyatlarının

oluşmasında etkili olmak, üreticilere girdi temin etmek, üyelerine eğitim ve yayım hizmeti götürmek, ürünlerin değerlendirilmesi ve pazarlanması konularında üyeler arasında dayanışma sağlamak, üreticinin haklarını korumak üzere iç ve dış pazarlarda kalite standardı ve maliyet açısından rekabet gücü yüksek üretim hedefinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak, gerekli araştırma ve ıslah çalışmaları yapmak, gerektiğinde ulusal ve uluslararası düzeyde ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmaktır.

AB’de başarı ile uygulanan ve büyük faydaları görülen şu anda yaklaşık 1333 üretici birliği mevcuttur. Bu birliklere çiftçiler ve ihtisaslaşmış tarımsal kuruluşlar üyedir. Örgütlenme tabandan tavana doğru oluşturulmuş, yerleşim birimi, bölge ve merkez birlikleri kurulmuştur. Üretici birliklerinin kuruluşu bazı kurallara tabidir. Bu kurallar (Özcan ve diğerleri, 1999: 2):

- AB komisyonunca ürüne, ülkeye ve bölgeye göre, belirlenen asgari üye sayısına ulaşmak,
- AB komisyonunca ürüne, ülkeye ve bölgeye göre, belirlenen asgari miktarda ürün pazarlamaktır.

Üretici birlikleri üyeleri için üretim, kalite ve pazarlama standartlarını yerleştirmektedir. Hiçbir şekilde bir üretici üye aynı ürün, ya da ürün grupları için tanımlanan kendi üretici birliğinden başka birliğe üye olamamaktadır.

Türkiye’de geleneksel ihraç ürünlerinin üretiminin iyileştirilmesi, teşviki, işleme standartlarının iyileştirilmesi, yurtiçinde ve dışında pazarlanması amacıyla birlikler tarafından yapılan çalışmaların, bölgedeki üretici ile sanayicinin yönlendirilmesi bakımından önemli katkıları bulunmaktadır.

Türkiye’de sayıları dört milyonun üzerinde olan küçük işletmelerin devletin tarım sektörüne ilişkin sağlıklı politikalar oluşturması, yürütmesi ve denetlemesi, ayrıca, sektörel üretim faaliyetlerinin optimum işletme büyüklüğü veya ölçek ekonomilerine uygun olarak yönlendirilmesi gereği de dikkate alındığında, üretim türü ve bölgesine göre, gerekli sayıda üretici birliklerinin kurulması büyük önem arz etmektedir.

3.1.3. Üretici Birliklerinin Temel Fonksiyonları

Tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (S. S. TARİŞ Genel Müdürlüğünün Tarım ve Köy İşleri Bakanı'na Sunduğu Rapor, 2004: 3)

- Tarımsal ürünlerin özelliği gereği oluşan fiyat dalgalanmalarına karşı fiyat istikrarını sağlamak ve bu yolla sağlıklı piyasaların oluşmasına katkıda bulunmak,
- Gübre ve ziraî ilaç gibi aynî destekler ve nakdî krediler ile üretimin sürdürülmesine katkıda bulunmak,
- Ar- Ge faaliyetleri ile kaliteli girdiler aracılığıyla üretimde verimliliği ve kaliteyi arttırmak,
- Ortağı olan üreticilerin ürünlerini işlemek ve pazarlamak üzere satın alarak üretici açısından satış belirsizliklerini en aza indirmek,
- Satın aldığı ürünlerin hammadde aşamasından son aşamaya kadar işleyerek yaratılan katma değer ve sinerjinin getirisini ortaklarına aktarmak,
- Üretimden tüketime kadar kaliteli, güvenilir ve sağlıklı üretim süreci sonunda bu özelliklere sahip ürünleri ekonomik fiyatlarla tüketicilere sunmak,
- Çok sayıda üreticiden ve az sayıda alıcıdan oluşan monopsoncu tarımsal ürün piyasasında iktisadî olarak etkinliğin sağlanmasına katkıda bulunmak,
- Dönemsel olarak üretilen saklanma özelliği az olan ve stok müessesesi gibi kuruluşların bulunmadığı Türkiye'de tarımsal ürünlerin satın alınarak uygun koşullarda saklanması sonucu iç ve dış pazarlara ürün sunumunda devamlılığı sağlamak,
- Bu temel fonksiyonlar ile üretimin, üretici gelirlerinin, tüketici refahının ve ulusal gelirin artmasına katkıda bulunmaktır.

Özetle, tarımsal üretici birliklerinden beklenen pazar koşullarına uygun üretim yapan, etkin hizmetler sunan ve rekabet güçlerini koruyabilen çiftçilerin ekonomik ve sosyal şartlarını geliştiren, kırsal kalkınmada temel rol oynayan örgütler olmalarıdır.

3.1.4. Üretici Birlikleri ve Diğer Kuruluşların Faaliyet Esaslarının Karşılaştırılması

Kooperatifler ile özel sektör işletmeleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar;

- Şirketlerde kâr maksimizasyonu, kooperatiflerde ise fiyat minimizasyonu vardır,
- Şirket ortaklarına kâr payı dağıtımı, kooperatiflerde ise ortaklarından alış-veriş yapanlara risturn dağıtımı vardır,
- Şirketlerde sermaye payına göre, kâr payı, kooperatiflerde ise alış-veriş oranına göre, risturn vardır,
- Şirket ortaklığında sınırsız hisse, kooperatiflerde ise sınırlı ortaklıktır,
- Şirket yönetimine sermaye hakim olup sermaye birinci plânda, ortak ikinci plânda, kooperatiflerde ise ortaklık payları ne olursa olsun her ortak bir paya sahip olup ortak birinci plândadır,
- Şirketlerde sosyal amaç çok talî bir amaçtır. Kooperatiflerde ise, sosyal amaç kuruluşun önemli unsurlarındandır.

Üretici birliklerinin de özel kurum ve kuruluşların faaliyetlerinden farklı yönleri bulunmaktadır. Bunlar Çizelge 23’de verilmiştir.

Çizelge 23. Birlikler Ve Diğer Özel Kuruluşların Faaliyet Esaslarının Karşılaştırılması

<u>BİRLİKLERİN FAALİYET ESASLARI</u>	<u>ÖZEL KURULUŞLARIN FAALİYET ESASLARI</u>
1. Alımının tamamı belirli bir dönemde peşin olarak yapılmaktadır.	1. Alımlar ihtiyaca göre, aralıklı yapılmakta,

<p>2. Aşırı stok finansman yükü üstlenilmektedir.</p> <p>3. Üretimin ve ticaretin her aşaması kayıt içindedir.</p> <p>4. Sendikal örgütlenme bulunmaktadır.</p> <p>5. Ortak üreticinin beyan ettiği ürünü almak zorunda</p> <p>6. Nihai ürün kalitesinden ödün verilmemektedir.</p> <p>Ürün alım fiyatlarından yasal kesintiler alım fiyatlarının % 8'i civarında olmaktadır. Kooperatif ortağı eline geçen net rakamı dikkate alarak ürün teslimatını kooperatife yapıp yapmayacağına karar vermektedir. Kooperatifin ürün alımı yapabilmesi için fiyatı aradaki fark kadar arttırmak zorundadır.</p>	<p>2. Stok finansman yükü asgaride tutulmakta,</p> <p>3. Sektörde aşırı kayıt dışı üretim bulunmakta,</p> <p>4. Tamamına yakın bir kısmında sendikal örgütlenme bulunmamakta,</p> <p>5. İhtiyaç kadar ürün alınmakta,</p> <p>6. Tüketicinin genelde gelir düzeyinin düşüklüğünün ve kamusal denetimin yetersizliği sağlıklı olmayan ürünlerin satışına imkân verilmekte,</p> <p>7. Alım fiyatlarında kayıt dışı uygulamalar nedeniyle alımlar "net" esasına göre, yapılmaktadır.</p>
--	--

(TARİŞ Genel Müdürlüğünün Tarım ve Köyişleri Bakanı'na Sunduğu Rapor, Eylül 2004, s.7)

Sadece birlikler tarafından yerine getirilen diğer hizmetler şunlardır:

- Üreticiye üretimin her safhasında girdi (tohumluk, ilaç, gübre, nakdî kredi gibi) desteği verilmekte, bu destek toplam alım tutarının %50'sine kadar ulaşabilmektedir. Özellikle, düşük gelir düzeyi olan üreticiler için bu imkân fevkalade büyük önem taşımaktadır,
- Doğal afetler nedeniyle üreticilerin uğradıkları kayıplar birliklerce sağlanan desteklerle (borçların ertelenmesi gibi) telafi edilmeye çalışılmaktadır,
- Çekirdeksiz kuru üzüm, kuru incir ve zeytinyağında % 80 – 90 ihracat ağırlıklı çalışılmaktadır. Pamukta ise, üreticinin desteklenmesini ve yüksek ithalat faturaları yerine yerli üretimle karşılanabilecektir,
- Aslî görevin bir parçası olarak piyasaları düzenleme görevini üstlenmekte ve bu görevi başarıyla ifa etmektedir,
- Rakip ülkelerle rekabette birliklerin fonksiyonu çok önemlidir (örneğin çekirdeksiz kuru üzümde İran'la rekabet).

3.1.5. Türkiye'de Üretici Birlikleri

İncir üreticileri tarafından 1913 yılında kurulan “Aydın Kooperatif İncir Müstahsilleri Ortaklığı” Türkiye’de, tarım satış kooperatiflerinin ilk çıkış noktasını oluşturmaktadır. 1935 yılında yürürlüğe giren 2834 Sayılı Kanun’la da tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin kuruluşuna gerekli yasal zemin sağlanmıştır. 1937 yılında, 2834 Sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde, İzmir İncir ve Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği olarak örgütlenen TARİŞ, Türkiye’nin ilk birliği olarak kurulmuştur. TARİŞ’i 1938 yılında Fiskobirliğin, 1940 yılında Çukobirliğin kuruluşu izlemiştir. En son 2000 yılında Gapbirlik kurulmuştur. Birlikler, 1960’lı yıllara kadar kendi nam ve hesaplarına ürün alımı yaparak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Faaliyet konularına giren kimi ürünlerin, 1963 yılından itibaren devlet destekleme alımları kapsamına alınmasıyla da; bu kuruluşlar, yıllar itibariyle belirlenen farklı sayıdaki üründe, devlet adına alım yapmışlardır. Birliklerin hizmet komisyonu karşılığı devlet adına üreticilerden ürün aldığı bu dönem, birliklerin sınai tesislerinin en fazla ortaya çıktığı ve büyüdüğü yıllar olmuştur. 1994 yılından başlayarak birliklerin destekleme alımı yapması uygulamasına son verilmiştir. Halen kendi nam ve hesabına alım yapan birliklerin finansman ihtiyaçları, Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu’ndan (DFİF) verilen kredilerle karşılanmıştır. Tarım satış kooperatif ve birliklerini düzenleyen mevzuatta zaman içinde değişiklikler olmuştur. Kooperatif ve Birlikleri düzenleyen 2834 Sayılı Kanun’un yerini 1984 yılında çıkarılan 238 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname almış ve 1985 yılında da 3186 Sayılı Kanun ile anılan Kararname kanunlaşmıştır. Son olarak, 3186 Sayılı Kanunu kaldırarak, Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri’ni yeniden düzenleyen 4572 Sayılı Kanun 16 Haziran 2000 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Türkiye’de tarım satış kooperatifi birlikleri, faaliyet konuları olan ürünleri amaçları doğrultusunda ortaklardan satın alarak, pazar araştırması, depolama, standartlaştırma, işleme, ambalajlama, kalite kontrol, pazarlamanın finansmanı, ürünlerin tanıtılması, taşıma, ihracat işlemleri, gümrükleme ve satış hizmetleri gibi faaliyetleri sürdürmektedirler (Karalar, 1993: 64).

Türkiye, bu alanda 90 yıllık bir birikime sahiptir. İlk Tarım Satış Kooperatifinin kuruluşunda 1913’lü yıllarda iktidarda bulunan İttihat ve Terakki Partisinin yıkılan ve dağılan bir imparatorlukta ümmet topluluğundan ulus toplumuna

geçmesinin etkisi bulunmakla birlikte, ülkenin en önemli ihracat ürünlerinden olan incir üreticisinin uluslararası tekeller ve onların yerli işbirlikçileri karşısında yaşanan güçlükleri aşmak temel etken olmuştur.

Tarım Satış Kooperatiflerinin faaliyet alanına giren başlıca ürünlerin Cumhuriyetin ilan edildiği ilk yılındaki dış ticaret içindeki payı şu şekildedir. 1923 yılı rakamlarına göre, 50,8 Milyon Dolar'lık ihracat ve 86,9 Milyon TL'lik ithalat yapılmıştır. İhracatın % 86'sı tarımsal ürünler olup bunun tamamına yakın bir kısmını çekirdeksiz kuru üzüm, pamuk, fındık, zeytinyağı, yaprak tütün, tiftik ve gülyacı oluşturmuştur.

Tarım satış kooperatifi birlikleri amaçları gereği ürünleri üreticiden toplayıp dış ülkelerdeki alıcılara ulaştırmada çeşitli pazarlama hizmetlerini yerine getirmektedirler. Çizelge 24'de Türkiye'deki başlıca Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri gösterilmektedir.

Günümüz itibariyle Türkiye'de 16 adet TSKB ve bunlara bağlı 417 adet TSK bulunmaktadır. TSKB'nin 736 bin ortak üretici ve on binin üzerinde çalışanı ile TSK'leri yaklaşık üç milyon kişiyi ilgilendirmektedir.

Cumhuriyet döneminde 1934 yılında çıkarılan 2834 sayılı kanun ile hukuki çerçeveye kavuşan TSK ve Birlikleri günümüze kadar Türk tarımı ve ekonomisi için önemli görevler yerini getirmiştir. Ancak, 1930'lu yılların dünya ekonomik buhranı ve devletçi ekonomi politikalarının geçerli olduğu bir dönemde yasal çerçeveye kavuşan TSK ve birlikler tarım alanında faaliyet gösteren KİT (Kamu İktisadi Teşebbüsleri)'lerden çok farklı olmayan bir yapıda kamu güdümünde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu süreç, 4572 sayılı kanunun yürürlüğe girdiği 16 Haziran 2000 tarihine kadar devam etmiştir. Bundan önceki dönemde birliklerin temel özelliği, genel kurulun ve yönetim kurulunun bir takım yetkileri olmasına rağmen temelde pek çok şeyin kamu iznine tabi olduğu bir yapıda faaliyet göstermeleriydi. Yine, bu dönemlerde siyasi iktidarların veya Hükümet'lerin TSKB'leri tarım politikalarının uygulanmasında bir araç olarak kullandıkları görülmektedir. Hükümetler tarafından TSKB'lere birtakım görevler verilmekteydi. Bunlardan biri Devlet adına üreticiden ürünlerin alınmasıydı. Yıllarca birlikler kaynak üreten değil kaynak tüketen kurumlar olarak gösterilmeye çalışıldı (Yıldırım, 2003: 64-65). Söz konusu dönemlerde

TSKB'ler kaynak tüketimine neden olduysa bunda siyasi iktidarların payı bulunmaktadır. Sorunlar giderek büyüdüğünde ve çıkmaza girmeye başladığında Dünya Bankası'nın talebi doğrultusunda birliklerin durumunun yeniden yapılandırılmaya gidilmesi kararı verilmiştir.

Çizelge 24. Türkiye'deki Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri

Sıra No	Birliğin Adı	Kuruluş Yılı	Ürün	Faaliyet Merkezi	Üye Kooperatif Sayısı
1	ANTBİRLİK	1952	Pamuk	ANTALYA	12
2	ÇUKOBİRLİK	1940	Pamuk, soya fasulyesi, yer fıstığı	ADANA	48
3	FİSKOBİRLİK	1938	fındık	GİRESUN	65
4	GÜLBİRLİK	1954	Gül yaprağı	ISPARTA	13
5	G.DOĞUBİRLİK	1968	Baklagiller, antep fıstığı, kırmızı biber, kuru üzüm, zeytinyağı	GAZİANTEP	23
6	KARADENİZBİRLİK	1978	ayçiçeği	SAMSUN	19
7	KAYISIBİRLİK	1992	kayısı	MALATYA	16
8	KOZABİRLİK	1940	Taze ipek böceği kozası	BURSA	6
9	MARMARABİRLİK	1954	zeytin	BURSA	8
10	TARIŞ İNCİR	1949	Kuru incir	İZMİR	21
11	TARIŞ PAMUK	1949	pamuk	İZMİR	54
12	TARIŞ ÜZÜM	1937	Kuru üzüm	İZMİR	15
13	TARIŞ ZEYTİN VE ZEYTİNYAĞI	1949	zeytinyağı	İZMİR	34
14	TASKOBİRLİK	1954	Çekirdekli kuru üzüm	NEVŞEHİR	10
15	TİFTİKBİRLİK	1969	tiftik	ANKARA	25
16	TRAKYABİRLİK	1966	Ayçiçeği, soya fasulyesi	EDİRNE	48

(Kaynak: , Schmitz, A., Çakmak, E., Schmitz, T., Gray, R.,1999. Türk Tarımında Ekonomik Politika, Devlet Ticareti Ve Kooperatifler, Tarımsal Ekonomi Araştırması Enstitüsü, Ankara, s.4)

Getirilen bu yasal düzenleme ile TSK ve Birliklerini etkin ve sürdürülebilir bir şekilde özerk ve malî yönden bağımsız kılmak amaçlanmıştır. Kanuna göre, dört yıllık yeniden yapılandırma sürecinden sonra birlikler tam olarak özerkliğe kavuşacaklardır. Bu süreçte ayakta kalmayı başaran birlikler yoluna devam edecekler, başaramayanlar ise, silinip gideceklerdir (Yıldırım, 2003: 66). Bu yeni dönemde kooperatif ve birliklerin kamu ile olan idarî, malî ve diğer ilişkilerinde özerklik getirilerek çağdaş ve demokratik kooperatifçiliğin oluşturulması hedeflenmiştir. Diğer taraftan, kooperatif ve birliklerin geçmişte kamu güdümünde faaliyet göstermiş olmasından kaynaklanan yüklerin giderilerek özerk bir yapıda faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla kanun ile dört yıllık bir yeniden yapılandırma dönemi getirilmiştir. Söz konusu yeniden yapılandırma döneminde kooperatif ve birliklerin kamu ile olan ilişkilerinin koordinasyonu, kooperatif ve birliklerin üzerinde bulunan geçmiş dönemlerden kalan kamu yüklerinin çözüme kavuşturulması ve yeni döneme daha güçlü bir yapıda

girilebilmesi amacıyla, yeniden yapılandırma kurulu (YYK) oluşturulmuştur. Ancak, TSKB için yeniden yapılandırma döneminde önemli görevler verilmiş olan yeniden yapılandırma kurulunun oluşumundaki gecikmeler nedeniyle misyonunu tam olarak yerine getirebildiğini belirtmek mümkün olmamaktadır. Nitekim, 16 Haziran 2000 tarihinde yürürlüğe giren 4572 sayılı kanuna göre, oluşturulması gereken YYK ancak, Ocak 2001’de teşkil edilebilmiş, yürütme birimi ve kooperatifler hizmet birimi ise, ancak, Haziran 2002’de tam olarak oluşturulmuş olup halen dört kişi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

TSK’nin yeniden yapılandırılmasında yaşanan bir sorun Türkiye’nin bu dönemde yaşamış olduğu ekonomik krizler ile tarıma yönelik devlet politikalarının yokluğu yanında başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere diğer rakip ülkelerin kendi tarım ürünlerine yönelik politikalarının Türkiye’nin tarımı üzerinde yarattığı olumsuz etkilerdir. Tarım sektöründe yaşanan politikasızlıkların diğer bir olumsuz sonucunu ise, 2003 yılı büyüme ve enflasyon rakamlarında da görmek mümkündür. Buna göre, enflasyon oranlarının belirlenmesinde tarımsal fiyat artışlarının olumsuz etkisi olmuş ve büyümede de son iki çeyrekte tarım sektörü negatif büyüme göstermiştir.

3.2. TARİŞ’in Tarihçesi

TARİŞ İncir, Üzüm, Pamuk, Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri, Türkiye’de kooperatifçiliğin tarihsel gelişim sürecinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Geçmişi günümüzden doksan yıl öncesine dek uzanmaktadır.

20. yüzyılın başlarında Ege Bölgesi’nde bazı ürünlerde dışa bağımlılığın dış ticarete dalgalanmalara yol açması, çiftçinin bin bir güçlükle yetiştirdiği ürünleri satamaması, borçlandığı tefecilerin oyuncağı olması, İzmir Yemiş Çarşısı’nda kurulan tekelin kırılması amacıyla örgütlenmeye gidilmiş, 29 Ocak 1912’de Germencik’te, 4 Şubat 1912’de ise, Aydın’da kongrelerinin toplanması ile Tarım Satış Kooperatiflerinin kuruluşuna giden ilk adım atılmıştır (www.taris.com.tr).

Nazmi Topçuoğlu, Kâzım Nuri Çörüş, Ahmet Sarı ve arkadaşları, üreticilerin yaşamakta olduğu olumsuzluklardan kurtulabilmelerinin tek yolunun, üreticiler arasında oluşturulacak kooperatif çatısı olduğunu görmüşler ve 1913 yılı sonlarına doğru TARİŞ ’i kurmuşlardır.

Ege Bölgesi üreticilerini kooperatifçilik ilkeleri doğrultusunda örgütleyen ilk kuruluş, Millî Aydın Bankası'nın bir kolu olarak, "Kooperatif Aydın İncir Müstahsilleri Anonim Şirketi" ismiyle 21 Ağustos 1915 tarihinde kurulmuş olup, bu tarih bugün TARİŞ' in kuruluş günü olarak kabul edilmektedir.

"Tarım Satış Kooperatifleri" ve bunların Birlikleri 9 Ekim 1935 tarihinde çıkartılan 2834 sayılı kanun ile kurulmuştur. Bu kanunun kabul edilmesi ve yürürlüğe girmesi Türkiye'de kooperatifçilik açısından bir dönüm noktasıdır. Çünkü, bu tarihe kadar az çok tabandan gelen bir örgütlenmeyle gelişen kooperatifçilik artık devlete bağımlı bir hale getirilmektedir.

İzmir Pamuk ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri 1949 yılında 2834 sayılı kanun ile İncir ve Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Ana Sözleşmesi'ne bağlı olarak kurulmuş yönetimi kolaylaştırmak amacıyla, ortak çalışma esasları kabul edilerek, "İzmir, İncir, Üzüm, Pamuk ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri" oluşturulmuştur. 2834 sayılı kanunun kabul edilmesinde ortak ürünlerinin sürümünü kolaylaştırmak, gerekirse bu ürünleri işlemek ve işlenmiş olarak satmak, piyasada düzenleyici bir rol oynamak gibi amaçlar yatmaktadır. Fakat, bütün bunların ötesinde "memleket mahsullerinin standartlaştırılması" kanunun özünü oluşturmaktadır. Böylece, tarım ürünlerinin dış dünya pazarında üstün kıymet seviyesinin tutması için gereken önlemlerin alınması ifade edilmektedir. Bundan çıkarılacak sonuç; Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri'nin kurulmasının ana hedeflerinden biri de tarım ürünlerinin dış ülkelerde pazarlanmasını sağlamaktır. Her biri ayrı tüzel kişiliğe sahip olan birlikler, kuruluş yıllarında birliğe destek olan bankalardan Tarım Bankası'nın ilk hecesi ile, İş Bankası'nın ilk hecelerinin birleşmelerinden oluşan "**TARİŞ**" sözcüğünü ortak isim olarak kabul etmişlerdir.

1987 yılında zeytin ürünü, Zeytinyağı Birliği çalışma alanına alınmış, aynı yıl Birliklerin unvanlarında bulunan "İzmir" kelimesi yerine "TARİŞ" kelimesi konularak, "TARİŞ, İncir, Üzüm, Pamuk, Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri" unvanı alınmıştır.

TARİŞ bugün İzmir, Aydın, Muğla, Denizli, Manisa, Balıkesir, Çanakkale illerine bağlı 65 yerleşim biriminde, 106 kooperatif ve 127.900'ün üzerinde ortak sayısı ile faaliyet göstermektedir.

TARİŞ dört birliğin birleşmesiyle pamuk, zeytinyağı, çekirdeksiz kuru üzüm ve kuru incir pazarlamasında uzmanlaşmışlardır. Ayrıca, bu dört temel ürünün yanı sıra; pamuk ipliği, ham bez, incir ezmesi, sirke, margarin, sabun ve deterjan gibi yan ürünlerini de pazarlamaktadır. TARİŞ'in 2004 kayıtlarına göre, çalışan personel sayısı 3269'dır.

Çalışan personelin eğitim durumlarına bakıldığında: yüksekokul yaklaşık % 30, lise % 37, ortaokul % 8, ilkokul mezunlarının % 24 ve okula gitmemiş olanların oranı % 1'dir.

3.3. TARİŞ 'in Hukuki Yapısı

4572 sayılı Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri Hakkında Kanunda TARİŞ'in hukuki yapısını belirlemektedir. 4572 sayılı kanunun madde 1.'e göre, *"bu kanunun amacı; tarım satış kooperatif ve birliklerine ilişkin hükümleri düzenlemek ve bu kuruluşların yeniden yapılanması için yasal bir çerçeve oluşturarak, tarım satış kooperatif ve birliklerini etkin ve sürdürülebilir bir şekilde özerk ve malî yönden bağımsız kılmaktır"* ifadesi ile 2000 yılından itibaren Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri özerk bir yapıya kavuşturulmuştur.

Aynı maddenin devamında *"üreticiler; karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle mesleki faaliyetleri ile ilgili ihtiyaçlarını sağlamak, ürünlerini daha iyi şartlarda değerlendirmek ve ekonomik menfaatlerini korumak amacıyla aralarında sınırlı sorumlu, değişir sayıda ortaklı ve değişir sermayeli tüzel kişiliği haiz tarım satış kooperatifleri kurabilirler"* denilmektedir. Yine, aynı maddede *"bir tarım satış kooperatifinin kurulabilmesi için en az otuz üreticinin, bir tarım satış kooperatifleri birliğinin kurulabilmesi için en az üç tarım satış kooperatifinin bir araya gelmesi şarttır"* hükmü bulunmaktadır. Buna göre; TARİŞ'e bağlı dört birliğin her birinin ayrı bir tüzel kişiliği olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, TARİŞ'in hukuki olarak tüzel kişiliği yoktur. Aynı kanunun üçüncü maddesinde *"Kooperatif ve birliklerin ilk işleme hüviyetindeki işletme ve tesisleri dışında kalan sonraki üretim aşamaları için kuracakları iktisadî işletmeler, anonim şirket statüsünde ayrı bir tüzel kişilik olarak kurulup faaliyet gösterirler"* ifadesi yer almaktadır. Ayrıca, kooperatif ve birliklerin çalışma konuları ile ürün alım ve değerlendirme işlemlerine ilişkin

esaslar Bakanlar Kurulu tarafından yayınlanmış örnek ana sözleşmelerde gösterilmiştir. 4572 sayılı kanunun 4. maddesine göre, kooperatif ve birliklerin organları genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Yönetim kurulu asıl ve yedek üyeleri genel kurula katılma hakkına sahip olanlar arasından seçilir. Birliklerde genel müdür yönetim kurulunun doğal üyesidir.

Birliğin en yetkili organı bütün ortak kooperatifleri temsil eden Genel Kurul olup, kooperatiflerce seçilen temsilcilerden oluşur. Genel Kurula katılma hakkına sahip ortaklarda aranacak şartlar ile birliklerin genel kurullarını teşkil edecek kooperatiflerin temsilcilerinin sayısı, nitelikleri ve seçilme esasları örnek Ana Sözleşme'lerde belirlenmiştir.

Kooperatif ve Birliklerin Ana Sözleşme'leri Birliklerin görüşü alınarak Bakanlıkça hazırlanır ve Bakanlar Kurulu'nca kabul edilerek Resmî Gazetede yayınlanır. Dolayısıyla, Birliklerin yönetim kurullarındaki bir istek ancak, Bakanlar Kurulu'nun onayı alındıktan sonra uygulamaya geçebilir. Ayrıca, kooperatif ve birliklerin yeniden yapılandırılması, ekonomik etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde faaliyetlerini sürdürülebilir bir yapıya kavuşturabilmesi ve bu amaçla alınması gereken tedbirlerin belirlenmesi konularında çalışma inceleme ve önerilerde bulunmak üzere yedi üyeden oluşan "Yeniden Yapılandırma Kurulu" oluşturulur. Bu kurul Sanayi ve Ticaret Bakanı'na karşı sorumludur. Yeniden Yapılandırma Kurulu (YYK), faaliyetlerine yardımcı olmak üzere; yeniden yapılandırma, özelleştirme, plânlama, denetim, kooperatifçilik veya işletmecilik konularında deneyimli uzmanlardan ve danışmanlardan yürütme birimi oluşturabilir.

3.4. TARİŞ 'in Çalışma Konuları ve Organizasyon Yapısı

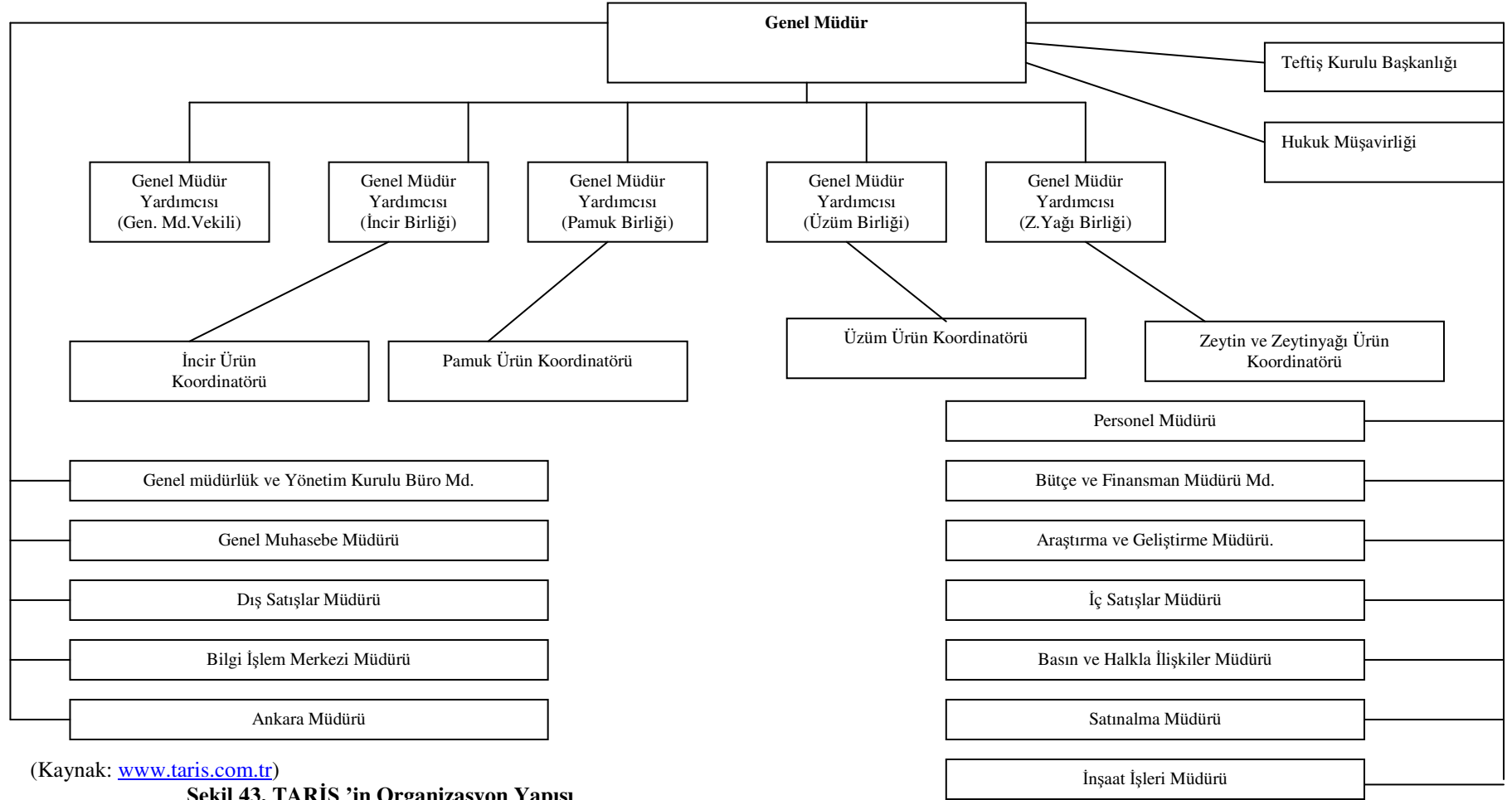
TARİŞ, bünyesindeki kooperatifler, birlikler, işletmeler ve yan kuruluşlarla birlikte incir, üzüm, pamuk, zeytin ve zeytinyağı konularında;

- Kooperatifçilik,
- Tarımsal üretim ve Ar-Ge, test çalışmaları,
- Tarıma dayalı sanayi (gıda, temizlik, yem sanayi ve tekstil ürünleri),
- Ticaret (ihracat, dahili ticaret, pazarlama),
- Hizmetler (sigortacılık, yatırım)

alanlarında ekonomiye doğrudan katkı yapmaktadır.

TARİŞ 'in organizasyon yapısı Şekil 43 ile gösterilmektedir. Kooperatifleri, işletmeleri, fabrikaları ve iştirakleri ile bir bütünlük oluşturan TARİŞ gereken sinerjiyi yaratmaktadır.

Şekil 43'de görüldüğü üzere, TARİŞ Genel Müdürü'ne bağlı olarak incir, üzüm, pamuk ve zeytinyağı ile birbirinden bağımsız dört genel müdür yardımcısı ile Genel Müdür'e vekillik eden genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Dört Birliğin genel müdürüne bağlı olarak çalışan incir, üzüm, pamuk ve zeytinyağı ürün koordinatörlerinin organizasyonda önemli görevleri bulunmaktadır.



(Kaynak: www.taris.com.tr)

Şekil 43. TARİŞ 'in Organizasyon Yapısı

3.5. TARİŞ 'in Misyonu ve Vizyonu

Herhangi bir işletmenin misyonu, onun varlığının nedenidir. Misyon “biz neyiz?”, “işimiz nedir?”, “gelecekte işimiz ne olmalı?” gibi temel sorulara cevap verir (Ergin, 1997: 27). En belirgin şekliyle misyon bir işletmenin varolma nedenidir, hayattaki rolüdür. Vizyon ise, işletmenin gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. En basit şekliyle vizyon, bir işletmenin tüm çalışanlarının paylaştığı işletmenin geleceğine ait bir resim demektir. Misyon vizyona ulaşmada önemli bir araçtır (Dinçer, 1998: 9).

Vizyon geliştirirken dikkat edilecek önemli hususlar şunlardır (Bütüner, 2004: 15):

- Hedefler açıkça belirtilmelidir. Yani, uygun bir şekilde biçimlendirilmeli ve erişilebilir olmalıdır,
- Stratejinin geliştirilmesine kılavuzluk etmelidir,
- Kısa, tutarlı, odaklanmış ve esnek olmalıdır.

Mevcut yazılı bir misyonu ve vizyonu olmamakla birlikte TARİŞ'in amacı, ulusal değerleri korumak ve geleceğe taşımak olarak belirlemiştir. “Üreticiden tüketiciye en kısa yol” sloganıyla hareket eden TARİŞ'in yazılı olarak belirlenmiş amaçları şunlardır:

- Oluşturduğu güçlü tarımsal örgütün devamlılığını sağlamak,
- Ortak üreticilerinin ürünlerini satın almak, işlemek ve satmak,
- Üretim aşamasında girdi desteği sağlayarak üreticinin güvencesi olmak,
- Ulusal bilinçlenmede öncü olmak,
- Sürdürülebilir tarımsal üretimi sağlamak,
- Sağlıklı kaliteli üretim,
- Güçlü rekabet.

TARİŞ güçlü kurumsal kimlik avantajını kullanarak ortak üreticilerinin ürünlerini satın almak, işlemek ve satmak için kuru incir, kuru üzüm, pamuk, zeytin ve zeytinyağı alanında hizmet vererek sağlıklı ve kaliteli üretim sunmayı ve böylece

iç ve dış pazardaki tüketici grubunun ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. TARİŞ her zaman kaliteyi ön plânda tutacaktır.

TARİŞ'in misyonu "doksan yıllık tecrübesi ile Ege Bölgesi'ne özgü ve kültürel anlamda büyük önem taşıyan incir, üzüm, zeytin ve pamuk ürünlerinin üreticiden tüketiciye ulaşmasına kadar her aşamasını bizzat kendisi üstlenerek kaliteden ödün vermeden gerçekleştirmek ve üretimin devamlılığını sağlamaktır."

TARİŞ'in vizyonu ise, "21. yüzyılda güçlü ve bilinçli ortak sayısını daha da arttırarak tarıma dayalı sanayinin gelişimine katkıda bulunacak, ülkenin rekabet gücünü arttıracak, çağdaş yapılanmasıyla sağlıklı ve kaliteli ürünlerin çeşidini arttırarak uluslararası ve iç pazarlarda TARİŞ'i birinci sırada marka yapmaktır."

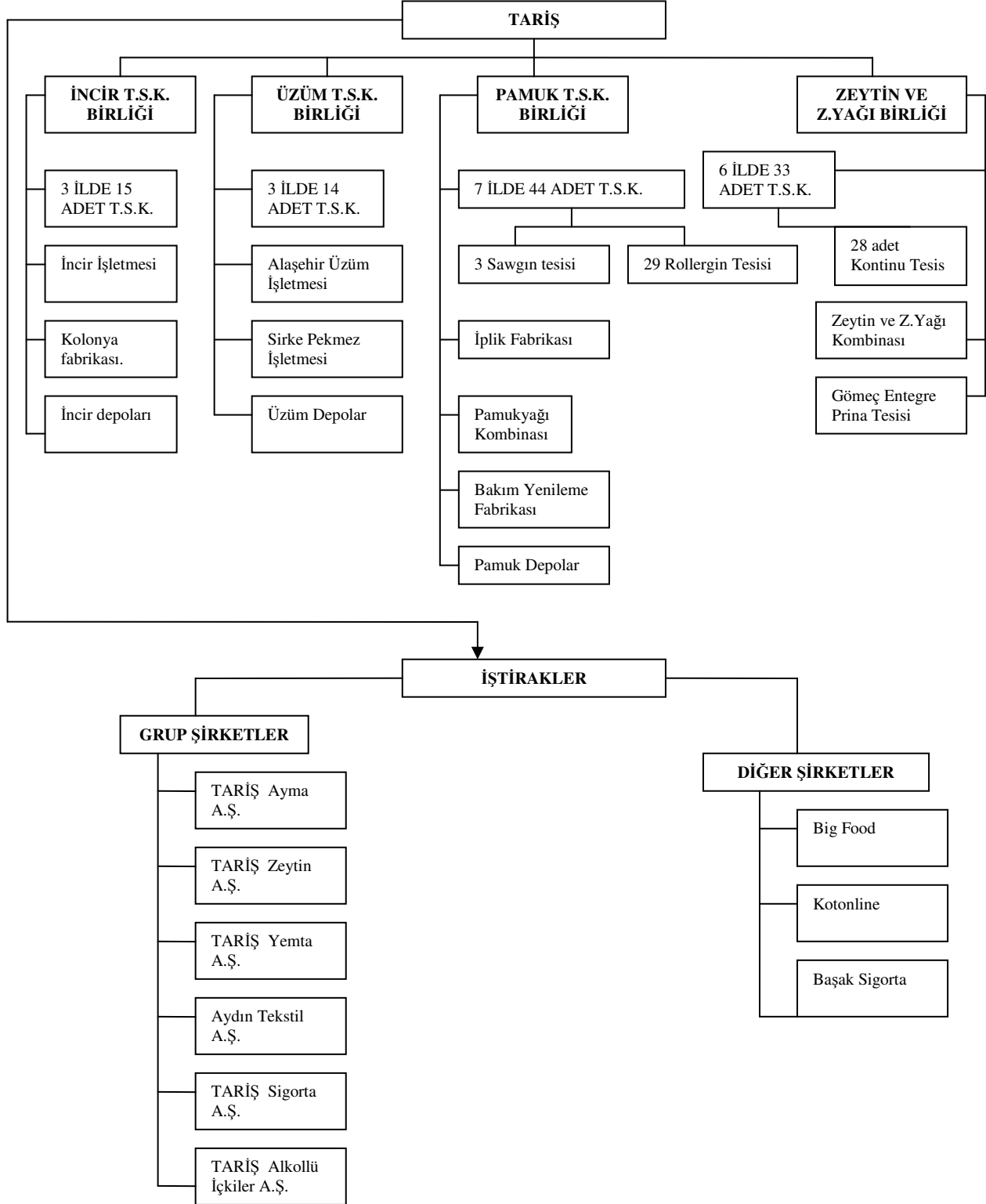
3.6. TARİŞ 'e Bağlı Birlikler

TARİŞ Birlikleri Türkiye'nin en rekabetçi ve piyasaya yönelik Birlikleri olarak görülmektedir. Uzun vadede varlıklarını sürdürebilmelerinin maliyetlerini düşürüp üyelerine hizmet sunmalarına bağlı olduğunun bilincindedirler. Örneğin, verimliliği arttırmak için TARİŞ'in iş gücü 1980 ile 1998 arasında 12.000'den 3.000'e düşürülmüştür (Schmitz ve diğerleri, 1999: 100).

Bugün TARİŞ'e bağlı Birlik sayısı dört olup, bunlar:

- İncir Birliği,
- Üzüm Birliği,
- Pamuk Birliği,
- Zeytin ve Zeytinyağı Birliği'dir.

Şekil 44'de TARİŞ'e bağlı birlikler, Kooperatifler, İşletmeler, Fabrikalar ve İştirakler gösterilmektedir.



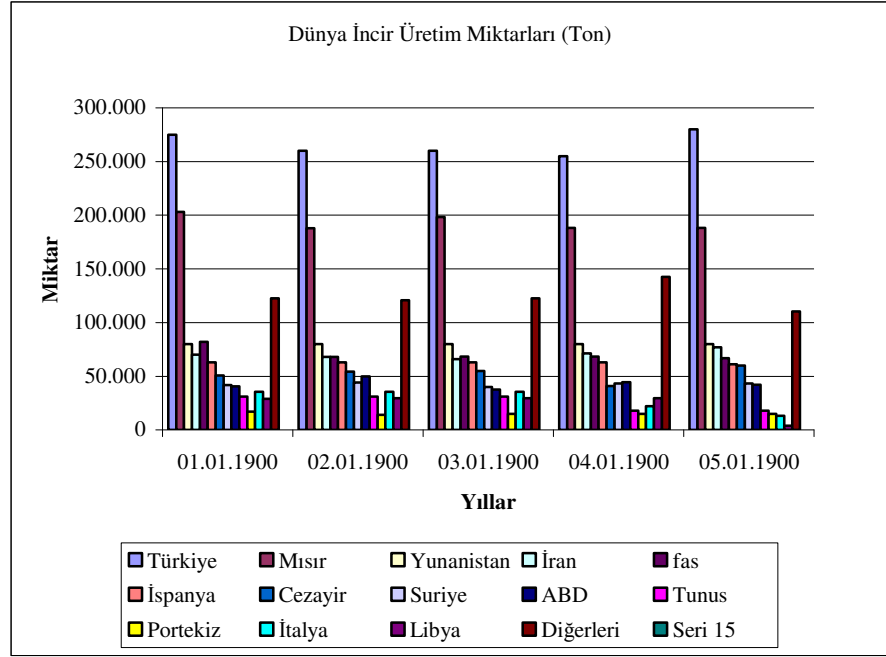
(Kaynak: www.taris.com.tr)

Şekil 44. TARIŞ 'e Bağlı Birlikler, Kooperatifler, İşletmeler, Fabrikalar Ve İştirakler

3.6.1. İncir Birliği

TARİŞ İncir Birliği hakkında bilgi vermeden önce kuru incir ile ilgili önemli bilgileri açıklamak yerinde olacaktır.

Dünya kuru incir üretim ve dış ticaretinde, gerek kalite ve gerekse ticaret hacmi açısından Türkiye ilk sırada yer almaktadır. Şekil 45 bu durumu göstermektedir.



(Kaynak: <http://www.fao.org>)

Şekil 45. Dünya İncir Üretim Miktarları (Ton)

Yaklaşık 1.000.000 ton civarındaki dünya kuru incir üretiminin % 15-20'si üretici ülke tarafından tüketilmektedir. Üretici ülkelerin iç tüketiminden artan kısım ise, ihraç edilmektedir. En büyük kuru incir üreticisi ve ihracatçısı konumunda olması nedeniyle, Türkiye dünya fiyatlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Fiyat oluşumunda en büyük ağırlığı TARİŞ'in ürün alım fiyatları oluşturmaktadır. Kuru incir ihraç fiyatı, TARİŞ'in alım fiyatı ve serbest piyasa fiyatları ile bağlantılıdır.

İhraç fiyatları, başta ürün tekeline sahip Türkiye'nin üretim miktar ve kalitesine bağlı olmak üzere diğer üretici ülkelerin üretim miktarı, kalitesi ve ürün fiyatlarına da bağlıdır. İhraç fiyatları her yıl İhracatçılar Birliği'nce tavsiye şeklinde belirlenip, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca onaylanmakla beraber, bu fiyatlar

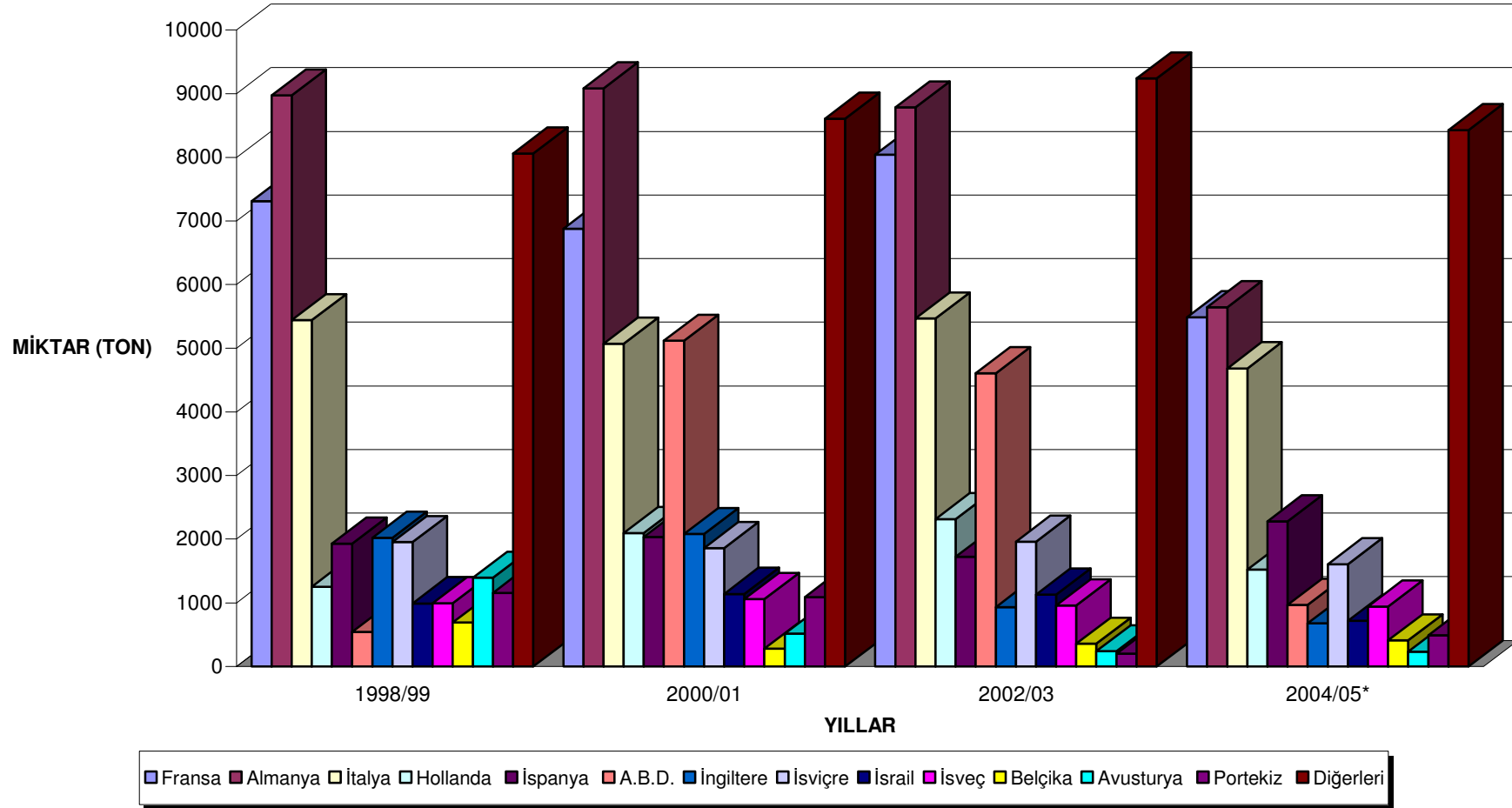
Türkiye'deki ihracatçılar arasındaki rekabet sonucunda % 30 -35 oranında düşme göstermektedir (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Plânı, Bitkisel Üretim Özel İhtisas Alt Komisyonu İncir Raporu, 2000: 567)

Dünya kuru incir üretiminde birinci sırada yer alan Türkiye ihracatta da aynı yerdedir. Çizelge 25'de görüldüğü üzere, Dünya kuru incir ihracat miktarları özellikle, Türkiye ve İran bir önceki yıla oranla görülen artışa paralel olarak 1999/2000 iş yılında son beş yılın en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Türkiye'nin AB üyesi ülkeler içerisinde yıllar itibariyle Almanya ve Fransa en önemli pazarları olmuştur.

Çizelge 25. Dünya Kuru İncir İhracat Miktarları (Ton)

Ülkeler	1998/99	Dünya ihracatına oranı (%)	1999/00	Dünya ihracatına oranı (%)	2000/01	Dünya ihracatına oranı (%)	2001/02	Dünya ihracatına oranı (%)	2002/03	Dünya ihracatına oranı (%)
Türkiye	42.713	61	46.176	56	46.917	58	42.201	59	45.949	60,3
İran	4.700	7	9.906	12	10.184	13	7.484	10	8.145	10,7
İspanya	1.179	1,7	3.052	4	2.856	4	2.139	3	5.540	7,3
Suriye	3.882	5,5	3.052	4	2.635	3	2.635	4	4.674	6,1
Yunanistan	4.817	7	4.289	5	4.210	5	5.639	8	2.934	3,8
A.B.D.	2.001	2,8	2.451	3	2.649	3	2.529	4	2.343	3,1
Hollanda	334	0,5	1.240	2	631	1	1.295	2	1.388	1,8
Fransa	799	1,1	908	1	857	1	1.016	1	1.104	1,4
Almanya	1.208	1,7	1.483	2	1.597	2	968	1	760	1,0
Hong-kong/Çin	3.319	4,7	4.199	4	4.881	6	1.991	3	402	0,5
Diğerleri	4.937	7	5.639	7	3.464	4	3.722	5	3.015	4,0
Toplam	69.889	100,0	82.395	100,0	80.881	100,0	71.619	100,0	76.254	100,0

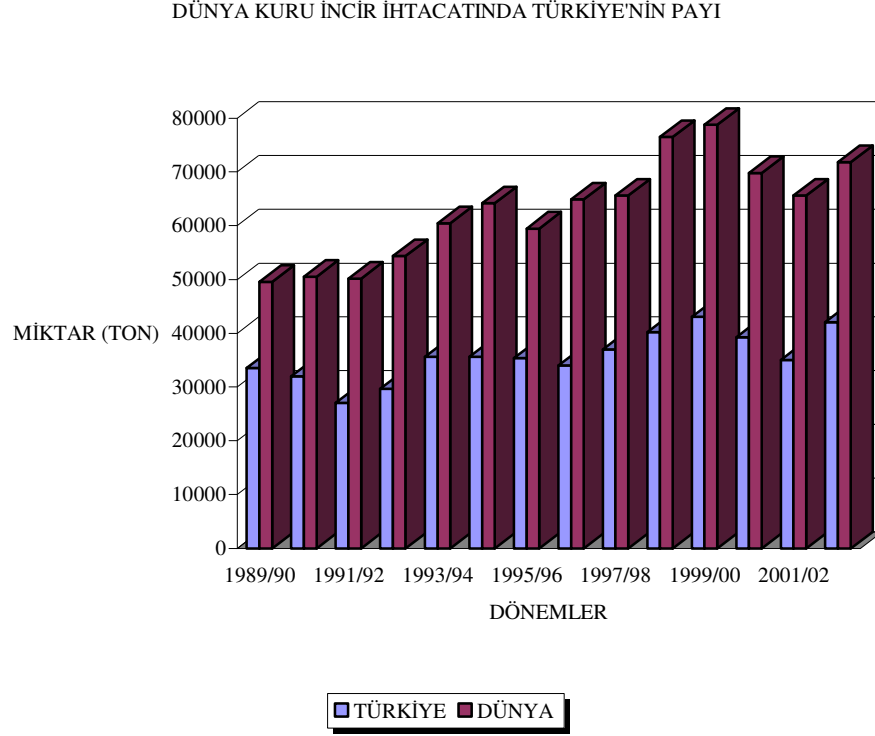
(Kaynak: <http://www.fao.org>)



(Kaynak: www.fao.org)

Şekil 46. Ülkelere Göre Türkiye'nin Kuru İncir İhracat Miktarları (Ton)

Türkiye'nin dünya kuru incir ihracatındaki payı ise, Şekil 47'de verilmiştir. Buna göre, Türkiye'nin payı ortalama % 57'dir.

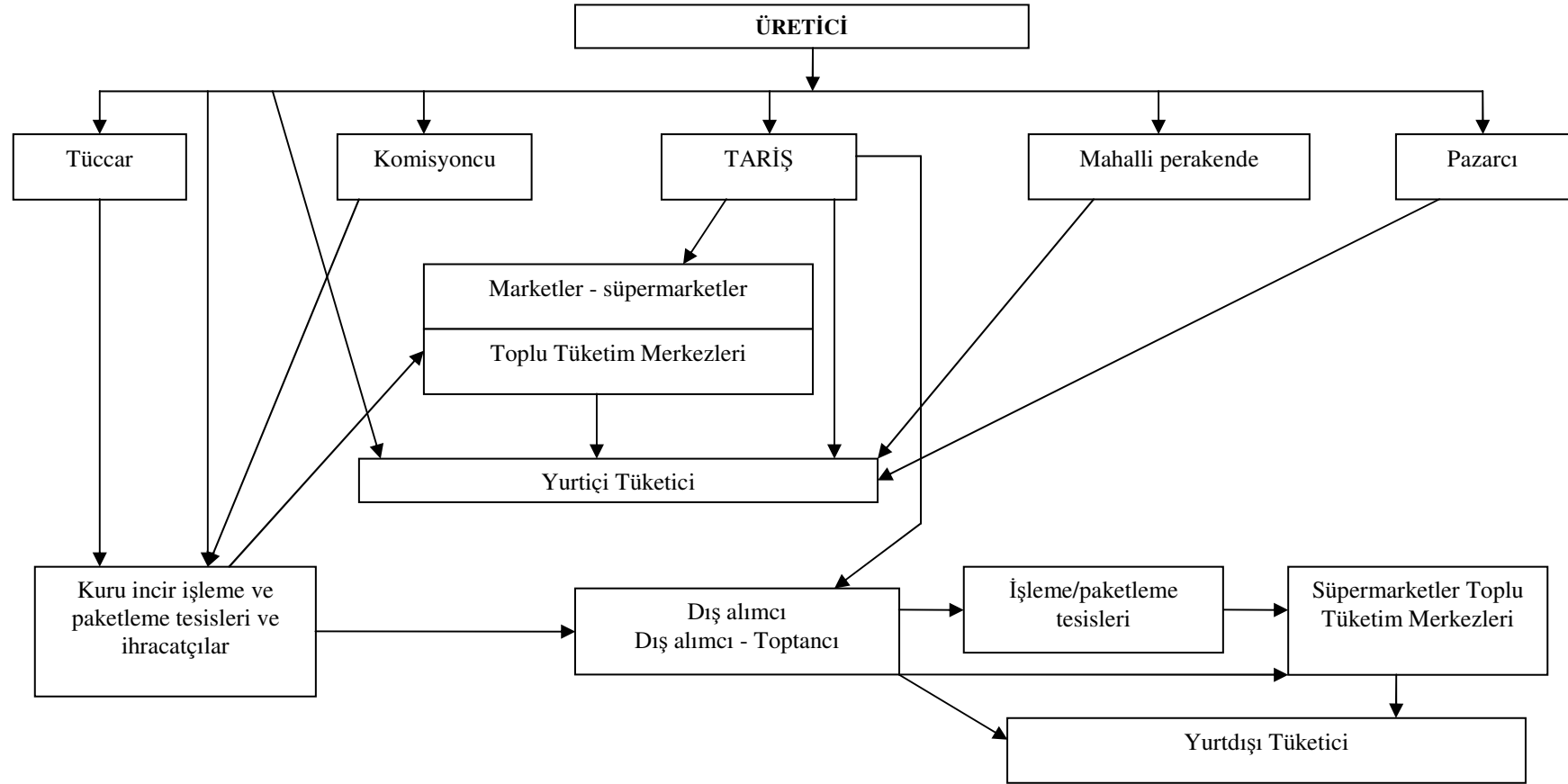


(Kaynak: <http://www.fao.org>)

Şekil 47. Dünya Kuru İncir İhracatında Türkiye'nin Payı

Türkiye'de kuru incirin pazarlanmasında kullanılan dağıtım kanalları çeşitlidir (Özdemir, 2001: 81-82). Bunlar:

1. Kanal: Üretici - Tüccar- İhracatçı- Dışalımcı
2. Kanal: Üretici - Tüccar- İşleyici- İhracatçı- Dışalımcı
3. Kanal: Üretici - Komisyoncu – Tüccar – İhracatçı - Dışalımcı
4. Kanal: Üretici - Komisyoncu – Tüccar - İşleyici- İhracatçı - Dışalımcı
5. Kanal: Üretici - Komisyoncu – Tüccar - İşleyici- Perakendeci - Tüketici
6. Kanal: Üretici - Mahalli Pazar - İşleyici - Tüketici
7. Kanal: Üretici – TARİŞ Alım Merkezi- TARİŞ Merkez İncir Birliği - Tüketici
8. Kanal: Üretici – TARİŞ Alım Merkezi – TARİŞ Merkez İncir Birliği - Perakendeci - Tüketici
9. Kanal: Üretici - İşleyici- Tüketici.



(Kaynak: IŞIN, F., ÇUKUR, T., ARMAĞAN, G., ÇOBANOĞLU, F. 2004. Dünya Ticaret Örgütü Anlaşmaları Çerçevesinde Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Ve Olası Tam Üyelik Açısından Türkiye Taze Ve Kuru İncir Dış Satım Olanakları Üzerine Bir Araştırma, Aydın Güç Birliği Yayınları No:1, Aydın, s.70)

Şekil 48. Kuru İncir Yurtiçi ve Yurtdışı Pazarlama Kanalları

Kuru incirin pazarlama kanallarıyla satılmasında faaliyette bulunan aracılarn yerine getirdikleri görevler Şu Şekilde açıklanabilir:

Tüccarlar gerek malın satın alınması, gerek işlenmesi ve gerekse satılması işlerini yürütmektedirler. Ürünün satın alınması kısmını komisyonculara da verebilmektedirler.

Komisyoncular, üreticilerden incirleri tüccarlar adına satın alırlar. İncirin bedelini tüccardan peşin olarak alırlar ancak, üreticiye ödemeyi anında yapabildikleri gibi belirli bir süre sonunda da gerçekleştirebilirler.

Pazarlama kanalında bir diğer grup işleyicilerdir. Taze incirin kurutulma işlemini, daha sonra bozuk ve ilâçlı olanların temizlenmesi işlemlerini işleyiciler yerine getirmektedir.

İhracatçılar incirin işlenmesi işlemini kendi işletmelerinde yapabildikleri gibi işleyiciler kanalıyla da bu işlemi gerçekleştirebilmektedirler.

TARİŞ İncir Alım Merkezleri ve TARİŞ Merkez İncir Birlikleri ise, birliğe üye olan üreticilerin kendilerine getirdikleri incirleri satın almakta, ürünleri işlemekte, yurt içi ve yurt dışı satımını gerçekleştirmektedir.

Dünya ülkeleri içinde kalite yönünden aranılan özellikteki kurutulmuş incir çeşidi olan “Sarılop”, Türkiye’de sadece Ege Bölgesi’ndeki Küçük ve Büyük Menderes Havzası’nda yetiştirilmektedir. Dünya kuru incir üretiminde % 50-55’lik bir payla birinci sırada yer alan Türkiye, Dünya kuru incir ihracatında ise, % 60-65’lik bir payla yine, birincidir.

Sayılan bu nedenler ve üretimin % 85-90’nının ihraç edilmesi nedenleriyle Türkiye ekonomisi için önemli bir ürün olan kuru incirden, yaklaşık 80.000.000 Dolar / yıl’lık döviz girdisi sağlanmaktadır. Türkiye’de kuru incir iç tüketimi yıllara göre, değişmekle beraber ortalama 7.000-8.000 ton civarındadır. İç tüketime sunulan kuru incir her kalitede olup çoğunlukla düşük kaliteli incirlerden oluşmaktadır. Yurtdışına satılan kuru incir kontrolleri yapıldıktan sonra büyük bir özenle sunulurken, yurtiçine aynı özen gösterilmemektedir. Türkiye’deki aflatoksin değerleri belirlenmiş olmasına rağmen hiçbir kontrol yapılmadan iç pazarlarda satışa sunulabilmektedir. Türkiye’de kişi başına düşen incir tüketimi en büyük üretici ülke konumunda bulunmasına karşılık son derece düşüktür.

Kuru incir sektörünün içinde bulunduğu en önemli sorun; ürünün yetiştirme safhasında başlayan “aflatoksin” sorunudur. Bu soruna yönelik olarak bugüne kadar ilgili kurum ve kuruluşlarca başarılı çalışmalar yapılmış olmakla birlikte üreticiden başlayarak sorunun giderilmesine yönelik çalışmalara devam edilmektedir. İhracattaki bu zorluğun yanı sıra yurda geri gelen kuru incirlerin yurda girişinde ithalat mevzuatı uygulanarak yurda girişinin engellenmesi ve imha edilmesi riski de bir diğer önemli sorundur.

Son yıllarda kuru incir üretiminde üretim miktarı her geçen yıl azalmaktadır. Bunun duruma; 7- 8 yıldır süren kuraklık döneminin etkisinin yanı sıra, incir yetiştiriciliği açısından en verimli alanlar olan taban arazilerde ekonomik nedenlerden dolayı sulu tarımın artması buna bağlı olarak incir ağaçlarının sökülmesi ve incirin kır dağlık, yamaç arazilerde yetiştirilmesi neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, iç tüketimin azlığı da sektörün bir diğer sorunudur. Pazarlama aşamasında yurtdışında olduğu kadar yurtiçinde de güvenilir pazarlama ağının oluşturulması ve aynı kalitede incirin satılması gerekmektedir. Ayrıca, hurda incirlerin değerlendirilmesinde alkol ve pekmez fabrikaları yapılmalı, ya da mevcut olanlar modernize edilmelidir. İncir ezmesinin Türkiye’de de pasta ve bisküvi sanayinde hammadde olarak kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.

Kuru incir kalitesinin yükseltilmesi için üreticiye gerekli olan eğitim ve girdi desteği sağlanmalıdır. İhracatçılar arasında yaşanan gereksiz rekabet TARİŞ ve ihracatçıların birlikte hareket etmeleri ile çözümlenmelidir. Ayrıca, dünyada giderek önem kazanan organik tarım pazarında organik incirin yetiştirilmesi teşvik edilmelidir.

Ege Bölgesi’nde küçük aile tipi işletmeciliği şeklinde yapılan incir yetiştiriciliğinde otuz bin aile incir tarımı ile uğraşmaktadır. Bu ailelerin en az onbeşbin’i hasat döneminde yanlarında iki işçi çalıştırmaktadır. Böylece hasat döneminde otuz bin dolayında tarım işçisine iş olanağı sağlanmaktadır. Sadece incir hasadı sırasında ek iş gücüne ihtiyaç duyulmakta, bu iş gücü de genellikle, aynı çevreden karşılanmaktadır. Üretilen incirler el ile işlenirler. İncir işlemede henüz geliştirilmiş özel bir teknoloji mevcut değildir. Sektörün ihtiyacı olan kalifiye işçi yönünden bölge yeterli kapasiteye sahiptir.

TARİŞ İncir Birliği Aydın bölgesindeki incir üreticileri tarafından 1913 yılında kurulmuştur. TARİŞ'e katılan ilk birlik olmasına rağmen şu anda gayri safi gelirleri açısından dört birliğin en küçüğüdür (Schmitz ve diğerleri, 1999: 97).

TARİŞ İncir Birliği, 15 kooperatifi ve 6.255 ortağı ile, Tarım Satış Kooperatiflerinin kuruluş amacına uygun olarak, başta piyasa fiyatlarının oluşturulmasında oynadığı belirleyici rol almak üzere, üreticilere üretimleri ile ilgili girdilerin en uygun şekilde karşılanması, üretim ve işlemede verim ve kaliteyi arttırıcı yeni teknolojilerin uygulamaya konması, ihracatta kuru incirle ilgili alternatif ürünlerin devreye sokulması, bünyesindeki Ar-Ge merkezinin koordinasyonu ile, üretim, bitki sağlığı, verimlilik, kalite ve değerlendirme alanlarında araştırmalar yürütülmesi ve üreticinin bilgisine sunulması gibi çeşitli yararlı çalışmalarda bulunmaktadır.

Tüm üretiminin yaklaşık % 90'ını ihraç etmekte olan İncir Birliği ihracatının büyük bir kısmını Noel döneminde gerçekleştirmektedir. TARİŞ incirleri başta AB ülkeleri, Avustralya ve ABD olmak üzere dünyanın pek çok ülkesine ihraç edilmektedir.

Türkiye kuru incir sektörü için bir seneyi geçen depolama işlemi geçerli değildir. Çünkü, ürünün niteliği ve niceliği bozulmakta, çeşitli mantar, bakteri vb. oluşumu neticesinde insan sağlığına faydalı olabilecek ürün bileşimleri kaybolmaktadır. Bu nedenle, kuru incir için en fazla 6-8 ay süreli depolama geçerli olabilir. Kuru incir işleyen ve pazarlayan özel işletmeler siparişe göre, işleme yaptıklarından, sektörde mamul, ya da yarı mamul stoku yoktur. Genellikle, aldıkları sipariş kadar kuru incir alır, işler ve satarlar. TARİŞ bir kooperatif kuruluşu olması nedeniyle görevi gereği, ortağı olan üreticinin getirdiği ürünün tamamını alır. Bunları siparişler doğrultusunda işler ve pazarlar. Üreticiden aldığı incirin tamamını pazarlayamadığı yıllarda stok fazlalığı sözkonusudur. Stok olarak bekleyen incirler izleyen yılın 1 Temmuz tarihinden sonra, zaman aşımı nedeniyle kalitelerini kaybettikleri için hurda olarak değerlendirilir. Hurda incir ise, alkol ve pekmez yapımında değerlendirilmektedir.

Çizelge 26. TARİŞ'in Kuru İncir Satışlarının Ülkeler Bazında Son Beş Yıllık Karşılaştırılması

Ülkeler	1999/00 (Kg)	2000/01(Kg)	2001/02 (Kg)	2002/03 (Kg)	2003/04 (Kg)
A.B.D.	-----	198,0	-----	-----	103.380,6
ALMANYA	701.543,0	544.215,0	242.850,0	322.585,0	384.772,0
AVUSTRALYA	33.060,0	41.600,0	59.200,0	65.850,0	103.260,0
BELÇİKA	90.000,0	36.000,0	-----	-----	-----
BİR. ARAP.EM	-----	-----	3.157,0	7.028,0	12.146,7
FRANSA	442.200,0	351.600,0	486.620,0	554.905,0	347.760,0
İNGİLTERE	172.750,0	630.800,0	163.750,0	301.700,0	389.068,0
İSPANYA	-----	-----	-----	-----	13.537,0
İSRAİL	-----	-----	18.000,0	-----	-----
İSVİÇRE	253.125,0	135.625,0	-----	80.000,0	103.204,0
İTALYA	17.500,0	-----	7.100,0	-----	1.154,0
JAPONYA	-----	37.324,0	141.010,5	141.596,0	93.574,0
KANADA	172.325,0	219.300,0	188.130,0	187.300,0	189.450,0
KIBRIS	4.706,0	2.813,0	-----	-----	-----
KORE	-----	-----	-----	-----	18.500,0
KUVEYT	-----	-----	-----	-----	1.959,0
LETONYA	-----	-----	-----	-----	20.250,0
MALEZYA	-----	-----	15.648,0	1.252,0	580,0
MISIR	7.900,0	33.775,0	12.800,0	-----	237.969,0
NORVEÇ	-----	-----	-----	-----	981,0
ROMANYA	-----	-----	-----	-----	9.554,0
RUSYA	-----	-----	-----	-----	59.250,0
SUUDİ ARAB.	-----	-----	-----	-----	1.504,0
TAYVAN	-----	-----	-----	2.000,0	3.000,0
Y. ZELANDA	-----	-----	-----	-----	9.500,0
TOPLAM	1.895.019,0	2.033.250,0	1.338.265,5	1.664.216,0	2.104.353,3

(Kaynak: S.S.TARİŞ İncir TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.48)

TARİŞ'in yıllık ortalama stokları piyasa koşulları ve kendisinin belirlemiş olduğu taban fiyatlarına bağlı olarak değişmekle birlikte, yıllık ortalama 500.000 Kg. olmakta, bazı yıllarda bu miktar daha da artmaktadır.

Çizelge 27. 2003 -2004 İş Yılında Kuru İncir İç Ve Dış Piyasa Satış Miktarları İle Stok Durumu

TARİŞ İncir Birliği Dış Satış Miktarı	2.106 TON
TARİŞ İncir Birliği Dış Satış Bedeli	6.096 Milyar TL
TARİŞ İncir Birliği İç Satış Miktarı	2.534 Ton
TARİŞ İncir Birliği İç Satış Bedeli	6.710 Milyar TL
Toplam Satış Bedeli	12.806 Milyar TL
TARİŞ İncir Birliği Stok Miktarı	1.595 Ton*
Tahmini Fire Miktarı	146 Ton

(Kaynak: S. S. TARİŞ Genel Müdürlüğünün Tarım ve Köy İşleri Bakanı'na Sunduğu Rapor, 2004, s.25)

Çizelge 27'de TARİŞ'in 2003 -2004 iş yılında kuru incir iç ve dış piyasa satış miktarları ile stok durumu verilmektedir.

Kuru incir çeşitlerinin perakende satışları, kooperatiflerde, TARIŞ satış mağazalarında ve hipermarketlerde yapılmaktadır. TARIŞ İncir Birliği, “Organik Kuru İncir, İncir Lokumu” gibi yeni ürünleriyle, mevcut ürün yelpazesini her geçen gün biraz daha genişletmektedir.

Türkiye’de incirin üreticiden alınıp nihai tüketiciye ulaştırılmasında en önemli birim TARIŞ’tir. Kuru incir fiyatının oluşumunda en büyük ağırlığı TARIŞ’in ürün alım fiyatları oluşturmaktadır. TARIŞ aynı zamanda devlet tarafından incire yönelik politikaların uygulandığı birim olma işlevini de görmektedir. Son yıllarda incir ürünü destekleme kapsamında çıkarıldığı için TARIŞ kooperatiflerinin sınırlı alımları ile piyasanın düzenlenmesine çalışılmaktadır (Özdemir, 2001: 107). İncir Birliği’ne bağlı işletmeler Çizelge 28’de verilmiştir.

Çizelge 28. İncir Birliğine Bağlı İşletmeler

TESİSLER	BULUNDUĞU YER	KAPASİTE (Ton / Yıl)
Merkez İncir İşletmesi	İzmir	10.000
Tali İncir İşletmesi	Ortaklar	1.000
Tali İncir İşletmesi	Erbeyli	500
Kolonya Fabrikası	İzmir	2.500
Merkez İncir Deposu	İzmir	4.000

(Kaynak: S.S.TARIŞ İncir TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.7)

TARIŞ İzmir İncir İşletmesi 1943 yılında faaliyete geçmiştir. 1947 yılında Ortaklar ve Ödemiş incir işletmeleri, 1952’de Söke ve Selçuk Kooperatifleri’nde fümigasyon tesisleri, 1969’da Erbeyli, 1971’de İncirliova ve Umurlu incir işletmeleri faaliyete geçmiş, İzmir Merkez ile birlikte işletme sayısı 6’ya ulaşmıştır. 1991-1992’den itibaren Merkez İşletme hariç, diğer tüm işletmeler kapatılmıştır. İncir işletmesi, 1999 yılında “TS-EN-ISO 9002 Kalite Güvence Sistem Belgesi” almıştır.

TARIŞ İncir Tarım Satış Kooperatifleri Birliği’nin organik ürün çalışmaları dış alıcı talepleri doğrultusunda 1992 yılında 20 incir üreticisi ortak ile başlamış olup, 2000 yılı itibarıyla organik incir üreticisi ortak sayısı 169’a yükselmiştir. 2002 yılında ise, yaklaşık 165 organik incir üreticisi ortak ile çalışmaya devam edilmektedir (Şahin, 2002: 79). İncir ve incir ezmesinin yanı sıra, kimyevi ilaç ve gübre kullanmadan yetiştirilen organik incirler ile incirin toprakla temas etmeden buruk halde hasat edilmesi sayesinde, tamamen hijyen kurutma koşulu yaratan ve güneş enerjisinden azami yararlanmak suretiyle kısa sürede ve zararlılardan

arandırılmış olarak kurutulması sağlanan incirler “*İntasko*” adıyla bir dünya markası olmuştur. TARİŞ için İNTASKO markasının güvenilirliği ve HAACP protokolünün kullanılmasına dayalı kalite kontrolü nedeniyle bir fiyat primi sözkonusudur. Ayrıca, organik kuru incir de prim almaktadır. Eğer, TARİŞ olmasaydı bu şekilde bir nitelikli kalite kontrol sisteminin geliştirilip geliştirilemeyeceği belli olmazdı.

TARİŞ İncir Birliği’nce organik incirin tanıtımını yapmak amacıyla, yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilen fuarlara katılım sağlanmakta ve alımı yapılan organik incirlerin tamamına yakın kısmı dış pazarlara sunulmakta olup bu ürünlerin ihracatında ağırlıklı olarak yer alan ülkeler Almanya ve İsviçre’dir (Şahin, 2002: 80).

Piyasadaki yoğun kolonya talebi dikkate alınarak, 1972 yılında Kolonya Fabrikası kurulmuştur. Yıllık maksimum kapasitesi 2.500.000 Lt/yıl’dır. 1986 yılında otomatik dolum ve etiketleme makineleri alınmış, kolonya dinlendirme tankları da yenilenerek kolonya fabrikası modernize edilmiştir.

İlk olarak 1934’de kurulan Umurlu İncir Tarım Satış Kooperatifi’ne 1937 yılında Erbeyli, Germencik, İncirliova, Köşk, Ortaklar, Ödemiş Kooperatifleri ile diğer kooperatifler ve son olarak 1984’de Pamukören, 1987’de Edremit’in dahil olmasıyla, İncir Birliği Kooperatifleri’nin sayısı 21’e ulaşmış ancak, daha sonra ekonomik nedenlerden dolayı 15’e indirilmiştir.

İncir Birliği’ne bağlı bu kooperatiflerin 11’i Aydın, 3’ü İzmir 1’i ise, Balıkesir ili sınırlarında olup, 4’ü Pamuk Birliği’yle, 4’ü Zeytin ve Zeytinyağı Birliği’yle, 7’si Pamuk, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği’yle müşterek çalışmaktadır (S.S.TARİŞ İncir TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005: 7).

Ege Bölgesi’nde kuru incir yetiştiren üreticilerin tamamı ürünlerini TARİŞ’e vermemektedir. Yapılan bir araştırmada ürününün tamamını TARİŞ’e vermeyen üreticiler gerekçe olarak düşük fiyat ve peşin ödeme yapılmamasını göstermişlerdir. TARİŞ’e ürün veren üreticiler açısından en önemli sorun TARİŞ’in ödemeleri peşin yapmamasıdır. Ürünü TARİŞ’e vermeyen üreticiler tüccara satmaktadırlar. TARİŞ’in üreticiye sağladığı avantajlar konusunda üreticilerin bilinç düzeyi değerlendirilmek istendiğinde; TARİŞ’in tüccara karşı güvence, fiyat garantisi, ürün satış garantisi, girdi temininde kolaylık ve kredi temini gibi yararlar sağladığı tespit

edilmiştir. Kooperatife ortak 60 üreticiden % 20'si kooperatifin herhangi bir yararını görmediklerini belirtmişlerdir (Işın ve diğerleri, 2004: 144-145).

Çizelge 29. İş Yıllarına Göre Bölge Rekoltesi Ve Birlik Alım Miktarlarının Karşılaştırılması

İş yılı	Bölge rekoltesi (Ton)	Birlik alım miktarı (ton)	%
1999/2000	52.684	11.228	21,31
2000/2001	49.001	5.575	11,38
2001/2002	48.028	2.572	5,36
2002/2003	52.462	3.502	6,68
2003/2004	54.571	6.235	11,43

(Kaynak: S.S.TARİŞ İncir TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.32)

TARİŞ İncir Birliği'nin son beş yıllık dönemde alımı gerçekleştirilen ürün miktarları ve alımların bölge rekoltesine göre, oranları Çizelge 29'da verilmiştir.

3.6.2. Üzüm Birliği

Dünya çekirdeksiz kuru üzüm üretiminde, her ne kadar büyük ölçüde iklim şartlarına bağlı olarak azalmalar veya artışlar görülmekte ise de, bu miktarlar yıllar itibari ile 665.500 ton ile 800.000 ton arasında değişiklik arz etmektedir. Yine, üretilen bu miktar üzümün 450.000 ton ile 500.000 ton arasındaki miktarı çeşitli ülkelere ihraç edilmekte ortalama 255.000 tonu ise, üretici ülkeler tarafından iç tüketimlerinde kullanılmaktadır. Zaman zaman oluşan arz fazlalıkları konusunda alternatif tüketim imkânları araştırılarak stokların eritilmesine çalışılmaktadır. 2000 yılı verilerine göre, Türkiye 'de 761.310 dekar alanda 255.000 ton çekirdeksiz kuru üzüm üretimi gerçekleştirilmiştir. Bu üretim Ege Bölgesi'nden ve özellikle, Manisa, İzmir, Denizli illerinden sağlanmaktadır.

Çekirdeksiz kuru üzüm bağ sahaları her yıl artarak 800.000 dekara ulaşmıştır. 2004-2005 rekoltesinin 250.000 ton olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. Türkiye'nin kuru üzüm ihracatı yaklaşık 200.000 ton, iç tüketimi ise, 20.000- 25.000 ton arasındadır. Bu durumda 25.000- 30.000 ton kuru üzüm fazlası ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, kuru üzüm fazlasının çözülebilmesi için; kalite yönüyle Gediz ovasına özgü bir ürün olan çekirdeksiz kuru üzüm üretiminin bu bölge ile sınırlı tutulması amacıyla fizikî sınırlamaya gidilmesi ve çekirdeksiz kuru üzümün fındık ürününde olduğu gibi arz fazlası ürünler kapsamına alınması sağlanmalıdır.

1999/2000 sezonunda 755.900 tonluk dünya üretimi içinde 214.000 ton ve % 28 'lik payla Türkiye ABD'den sonra 2. sırada yer almaktadır. Son yıllarda dünya çekirdeksiz kuru üzüm üretim miktarının yaklaşık 150.000 ton civarında azalmasının nedeni olarak; ABD ve Avustralya'da devam eden bağ sökümüleri görülmektedir. 2004 uluslararası çekirdeksiz kuru üzüm üretici ülkeler konferansı basın bildirisine göre, dünya çekirdeksiz kuru üzüm arz fazlasının ABD ve Avustralya'da gerçekleşen bağ sökümüleri ile gelecek 5-10 yıl içinde ortadan kalkacağı teyit edilmiştir. Türkiye'de 2004 yılında yaşanan don olayına rağmen ürünün iyi yetiştiği ve 250.000 ton civarında bir üretimin gerçekleştiği ve bunun da Türkiye'yi 2004 yılında en büyük üretici ülke yaptığı belirtilmiştir.

Çizelge 30. Dünya'da Çekirdeksiz Kuru Üzümün Üretildiği Ülkeler ve Üretim Durumu (Bin ton)

Ülkeler	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05*
A.B.D.	210	232	301.5	218.3	284.4	350	350	318,8	297,1	175
Türkiye	179	220	233	250	190	265	226	231	215	250
İran	92	95	95	102	120	112	102	107	94	90
G. Afrika Cum.	38	35	32	34	38	29	35	33	40	37
Yunanistan	34	38,5	40	40	35	35	39,8	20	15	35
Avustralya	55	40	40	40	32,5	25	25	29	29,5	24
Şili	26	27	28	28	32	32	30	34	48,7	44
Toplam	664,0	687,5	769,5	712,3	731,9	848	807,8	772,8	739,3	655

(Kaynak: S.S.TARİŞ Üzüm TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.1)

*2004/2005 iş yılı verileri tahminidir.

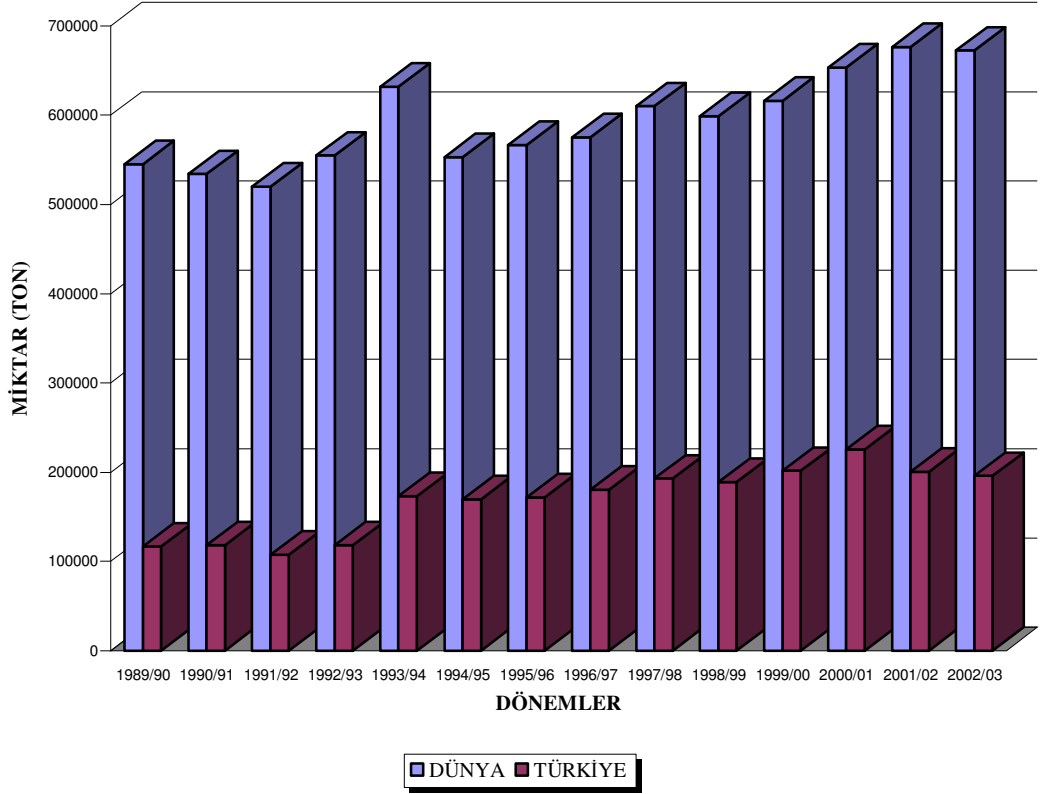
Ege İhracatçı Birliklerinin 2004-2005 dönemine ilişkin faaliyet raporunda çekirdeksiz kuru üzümün ihracat miktarları ve tutarları verilmiştir. Bu durum Çizelge 31'de gösterilmektedir.

Çizelge 31. Sezonlar İtibariyle Türkiye'nin Ç. Kuru Üzüm İhracat Miktar Ve Değerleri

SEZON	REKOLTE (TON)	İHRACAT (TON)	DEĞER (BİN Dolar)
1994/95	176.000	170.361	186.781
1995/96	206.802	178.868	192.719
1996/97	220.000	176.414	204.326
1997/98	256.000	199.290	221.835
1998/99	250.140	194.589	211.787
1999/00	214.000	197.739	211.008
2000/01	255.000	229.473	189.646
2001/02	200.000	211.296	152.388
2002/03	210.000	206.608	170.389
2003/04	200.000	193.093	221.714
2004/05	250.000	153.433	168.812

(Kaynak: Ege Kuru Meyve Ve Mamulleri İhracatçıları Birliği, 2004-2005 Dönemi Çalışma Raporu, s. 21)

DÜNYA Ç. KURU ÜZÜM İHRACATINDA TÜRKİYE'NİN PAYI



(Kaynak: <http://www.fao.org>)

Şekil 49. Dünya Kuru Üzüm İhracatında Türkiye'nin Payı

TARİŞ Üzüm Birliği, Alaşehir Entegre Üzüm İşletmesi, Sirke-Pekmez İşletmesi ve 14 kooperatifte toplam 19.194 ortağı ile TARİŞ camiasının içerisinde yer almaktadır. Üzümler üreticiler tarafından güneşte kurutulduktan sonra kuru üzümler TARİŞ'in Alaşehir'deki kuru üzüm tesisine gönderilir. Bu fabrikada uygulanan işlem esas olarak, eleme- yıkama, kükürtleme, elle seçme ve tartma işlemlerinden ibarettir.

1930'lu yıllarda kuru üzüm ihracat geliri tüm ihracat gelirinin % 7-10'unu sağlarken, ihrac ürünleri arasında 2.-3. sırada yer alıyordu. Türkiye'de 1933 yılında dikilmiş bağ sahası 345.983 hektar, bunun % 5 'i yani 32.784 hektarı çekirdeksiz kuru üzüm bölgesi olan İzmir ve Manisa illerindedir. Bu iki il 1933 yılında 48.000

ton olan Türkiye rekoltesinin % 25 'ini karşılıyordu. Savaş yıllarında yaşanan ekonomik bunalım, üzüm fiyatlarını etkileyerek ortalama ihraç fiyatlarını yarı yarıya düşürmüştür. Bunun sonucunda üzüm üretiminde rekora ulaşılan 1935 yılında Üzüm Kurumu kurularak piyasadaki panik önlenmeye çalışıldı. Üzüm Kurumu Ltd. Şti. Türkiye İş ve Ziraat Bankalarının ortaklaşa kurduğu bir kurumdur. Şirket 19 Eylül 1935'te İzmir de çalışmaya başladı. İzmir ve Manisa borsalarında alımlara başlayarak fiyat düşüşünü önledi. Daha sonra Anonim Şirket haline dönüşerek büyük oranda alım yaptı ve 1935 yılını kârla kapattı.

Ayrıca, dünya ekonomik bunalımı esnasında 1931 yılından itibaren Manisa ve ilçelerinde üzüm üreticilerince muhtelif kooperatifler kuruldu. 1935 yılında çıkarılan Tarım Satış Kooperatifleri Kanunu, 1937 yılı başında uygulamaya konduktan sonra Ege Bölgesi'nde Tarım Satış Kooperatifleri Birliği kurulması kararlaştırıldı. 28 Haziran 1937 tarihinde 7 incir kooperatifiyle birlikte 8 üzüm kooperatifi (Kemalpaşa, Armutlu, Urla, Turgutlu, Menemen, Kınık, Salihli ve Alaşehir) İzmir İncir ve Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'nin ana sözleşmesini imzalamışlardır. Daha sonra Manisa Bağcılar Kooperatifinin de katılımıyla üzüm kooperatiflerinin sayısı 9'a yükseldi.

Üzüm Kurumu, İzmir İncir ve Üzüm Satış Kooperatifleri Birliği'nin kurulmasından sonrada varlığını sürdürdü. Hatta birliğin tüm ihracat işlerini Üzüm Kurumu üstlendi. Kurum 1938 yılı sonlarında çalışmalarına son vererek faaliyet sahasını İzmir İncir ve Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliğine devretti ve Üzüm Kurumu tasfiye edildi.

Çizelge 32'de TARİŞ Üzüm Birliği'nin 2003/ 2004 iş yılında satış durumları gösterilmektedir.

Çizelge 32. 2003 -2004 İş Yılında Kuru Üzüm İç Ve Dış Piyasa Satış Miktarları ve Stok Durumu

TARİŞ Üzüm Birliği Dış Satış Miktarı	27.564 Ton
TARİŞ Üzüm Birliği Dış Satış Bedeli	29.712.850,45 Dolar
TARİŞ Üzüm Birliği İç Satış Miktarı	9.562 Ton
TARİŞ Üzüm Birliği İç Satış Bedeli	13.558 Milyar TL
TARİŞ Üzüm Birliği Stok Miktarı	23.272 Ton

(Kaynak: S.S.TARİŞ Üzüm TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s. 3)

Dış satım açısından da çekirdeksiz kuru üzümün önemi oldukça fazladır. Türkiye'nin tarım ürünleri dış satımı içinde önemli bir yeri vardır. Üretilen çekirdeksiz kuru üzümün büyük bir çoğunluğu dış satıma konu almaktadır. 1999/2000 sezonunda 191.126 tonluk dış satım gerçekleştirilmiştir. Bu da, o sezon üretimin % 88'idir.

Yüz bin üretici aile geçimini çekirdeksiz kuru üzüm üretiminden sağlamaktadır. TARİŞ'in ürün alımlarında uyguladığı politika tüm üreticileri etkilemektedir. TARİŞ'in 4572 sayılı kanun ile "devlet ve diğer kamu tüzel kişilerden herhangi bir malî destek" sağlama olanağı yasaklanmıştır. Yasal düzenlemeler gereğince TARİŞ üretici ortağının teslim etmek istediği üzümü almak zorundadır. İhracatçı mal olarak stoklama yoluna gitmemektedir. Bu nedenle, arz fazlası üzümler TARİŞ'te stokta kalmaktadır. Mevcut stok ve bu stok yükünün getirdiği malî yük nedeniyle yüksek finansman yükleri oluşmaktadır. Çekirdeksiz kuru üzümdeki bu arz fazlası sorununun çözümüne ilişkin olarak Koç grubu ile ortaklaşa yürütülen rakı fabrikası yatırımında sona yaklaşılmış olup, Haziran 2005'de ilk ürünlerin piyasaya sunulması plânlanmaktadır. Ayrıca, 2002/2003 iş yılında organik pekmez, fiçı sirke ile başlatılan ürün yelpazesini genişletme çalışmaları 2003/2004 iş yılında da devam etmiş, şalgam suyu, elma sirkesi ve limon sosu yeni ürün olarak eklenmiştir. Ürün çeşitliliğini artırma kapsamında TARİŞ Ar-Ge birimi çalışmalarına devam etmektedir.

Ülke açısından önemi büyük olan çekirdeksiz kuru üzüm, Ege Bölgesi açısından da önem arz etmektedir. Ege Bölgesi'nde 57.000'i aşkın aileye istihdam olanağı sağlamaktadır. Bunun yanında üretim sonrasında; iç ve dış pazarlama sırasında değişik aşamalarda, ülke içinde çeşitli kuruluş ve kişilerin uğraşı alanına girmesi yönünden de ekonomik önemi bulunmaktadır. Bu nedenlerle 1962/63 sezonundan itibaren çekirdeksiz kuru üzüm 1963/64 ve 1964/65 yılları hariç Devlet

Destekleme kapsamına alınmıştır. Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri kanunlarına göre, Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliği Destekleme Organı olarak görevlendirilmiştir. Günümüzde de bu görevini zaman zaman üstlenmektedir. Ancak, 1994/95 sezonundan itibaren TARİŞ özel bünye alımları ağırlık kazanmıştır (www.taris.com.tr).

TARİŞ Üzüm Birliğine bağlı 11'i Manisa'da, 2 'si İzmir'de, 1'i Denizli'de olmak üzere toplam 14 kooperatif vardır. Ortak sayısı ise, 19.173'dür (S.S.TARİŞ Üzüm TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005: 3). Çizelge 33'de Üzüm Birliği'ne bağlı işletmeler görülmektedir.

Çizelge 33. Üzüm Birliğine Bağlı İşletmeler

İşletmenin Adı	Fiili Yıllık Kapasitesi	Kuruluş Yılı	Üretim Cinsi
Alaşehir Entegre Üzüm İşletmesi	30,000 ton/yıl	1979	Ç.K. Üzüm
Sirke İşletmesi	2.500 ton/yıl	1960	Sirke
Pekmez İşletmesi	500 ton/yıl	1970	Pekmez

(Kaynak: S.S.TARİŞ Üzüm TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.3)

TARİŞ Üzüm Birliğinin son beş yıllık alım miktarları Çizelge 34'de yer almaktadır.

Çizelge 34. Son Beş Yıllık Rekolte ve TARİŞ Üzüm Birliğinin Alımları

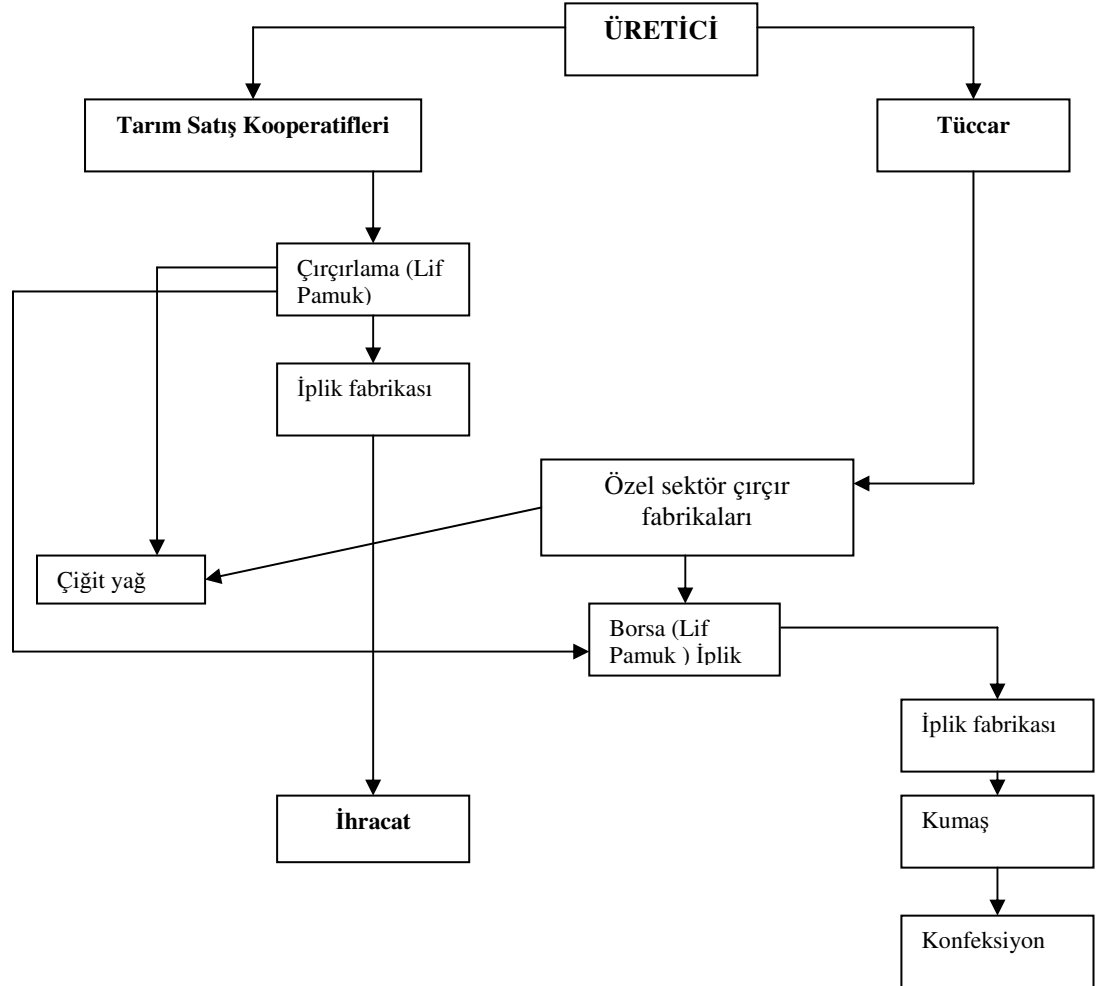
İş Yılı	Bölge Rekoltesi (Ton)	Birlik Alımı (Ton)	% Payı
1999/2000	214.000	58.099	27.15
2000/2001	265.000	75.906	28,64
2001/2002	226.000	44.857	19,84
2002/2003	231.054	23.085	10,00
2003/2004	215.282	39.650	18,42

(Kaynak: S.S.TARİŞ Üzüm TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.8)

3.6.3. Pamuk Birliği

Pamuk sadece tekstil sektörü için değil başka sektörler için de önemli bir sanayi bitkisidir. Yaklaşık 50 kadar sanayi kolunun hammaddesini oluşturan pamuk işlenmesi açısından çırçır sanayisinin, lifi ile tekstil endüstrisinin, çekirdeği ile yağ ve yem sanayinin vazgeçilmez hammaddesidir. Örneğin; tüm lifleri alınan pamuk tohumu (çiğit) pamuğun jenerasyonunu devam ettirmede ve içerdiği yüksek yağ oranı nedeniyle bitkisel yağ sanayinde kullanılır. Özel yöntemlerle alınıp temizlenen bu yağ sıvı, ya da katı hale margarine dönüştürülerek büyük oranda yemeklik yağ olarak kullanılırken sabun, mum ve döşemelik muşamba üretiminde de

değerlendirilmektedir. Yağı alındıktan sonra kalan pamuk tohumu küspesi yem sanayinde kullanılmaktadır.



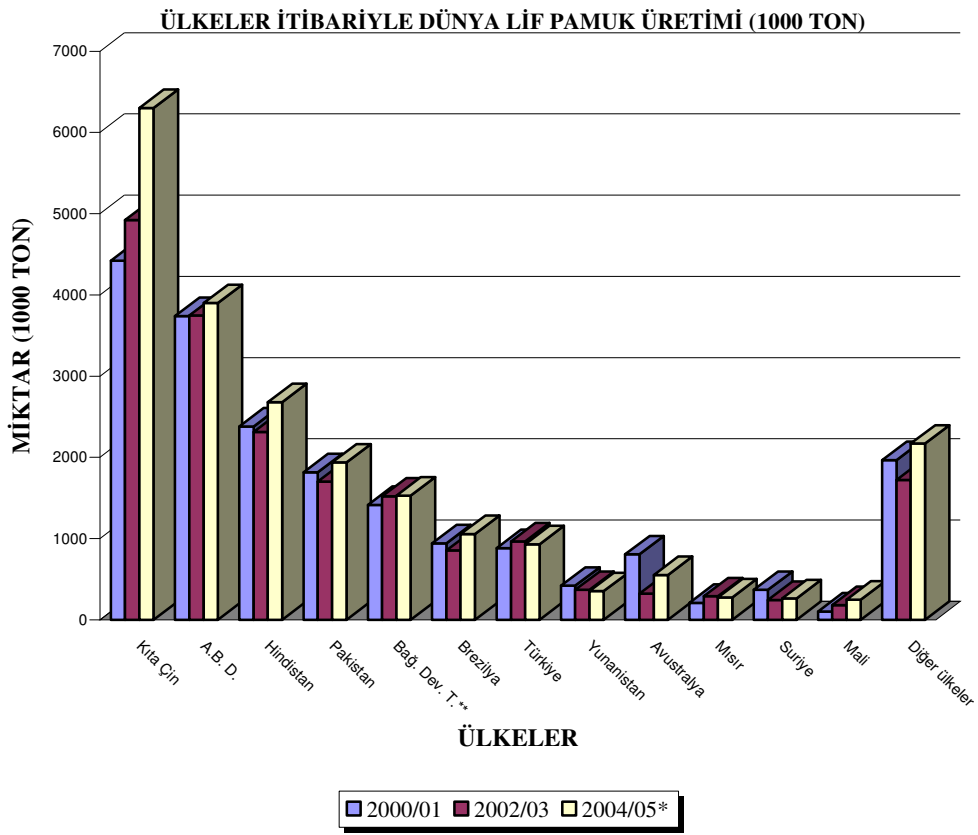
(Kaynak: VIII. Beş Yıllık Kalkınma Plânı, Sanayi Bitkileri Alt Komisyonu Raporu, 2000, s.146)

Şekil 50. Pamukta Dağıtım Kanalları

Şekil 50’de Türkiye’deki üretilen pamuğun tüketiciye ulaşmasında kullanılan dağıtım kanalları görülmektedir. TARIŞ üreticiden aldığı işlenmemiş ham pamuğu (kütlü pamuk) önce çırcır fabrikalarına gönderir. Burada ham pamuk çekirdeğinden ayrıldıktan sonra bir kısmı yem fabrikasına gönderilir ve hayvan yemi üretilir. Bir kısmı da kombınaya gider ve pamukyağı elde edilir. Pamuk yağı margarin ve ham yağ olarak iki şekilde değerlendirilir. Çırcır fabrikalarında çekirdeğinden ayrılan pamuğun % 35-40’ı iplik fabrikasına gönderilerek iplik üretimi gerçekleştirilir.

% 60 -65'i de Borsada mahlıç pamuk olarak satılır. Pamuk Birliği'nin bu işlemleri sonucunda yem fabrikasından yıllık ortalama 10 trilyon, pamukyağı kombinasyonundan 40 trilyon, iplik fabrikasından 40 trilyon ve borsadaki satışlarından 150-160 trilyon arasında ciro elde etmektedir. Dolayısıyla, pamuk birliği'nin asıl cirosunu borsada satılan mahlıç pamuklar oluşturmaktadır.

Şekil 51 dünyada lif pamuk üretimini gerçekleştiren ülkeleri göstermektedir.



*tahmini

** (Bağımsız Devletler Topluluğu: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan, Özbekistan ülkelerinin üretimlerinin toplamıdır).

(Kaynak: İzmir Ticaret Borsası 2003 İktisadî Raporu, s.50)

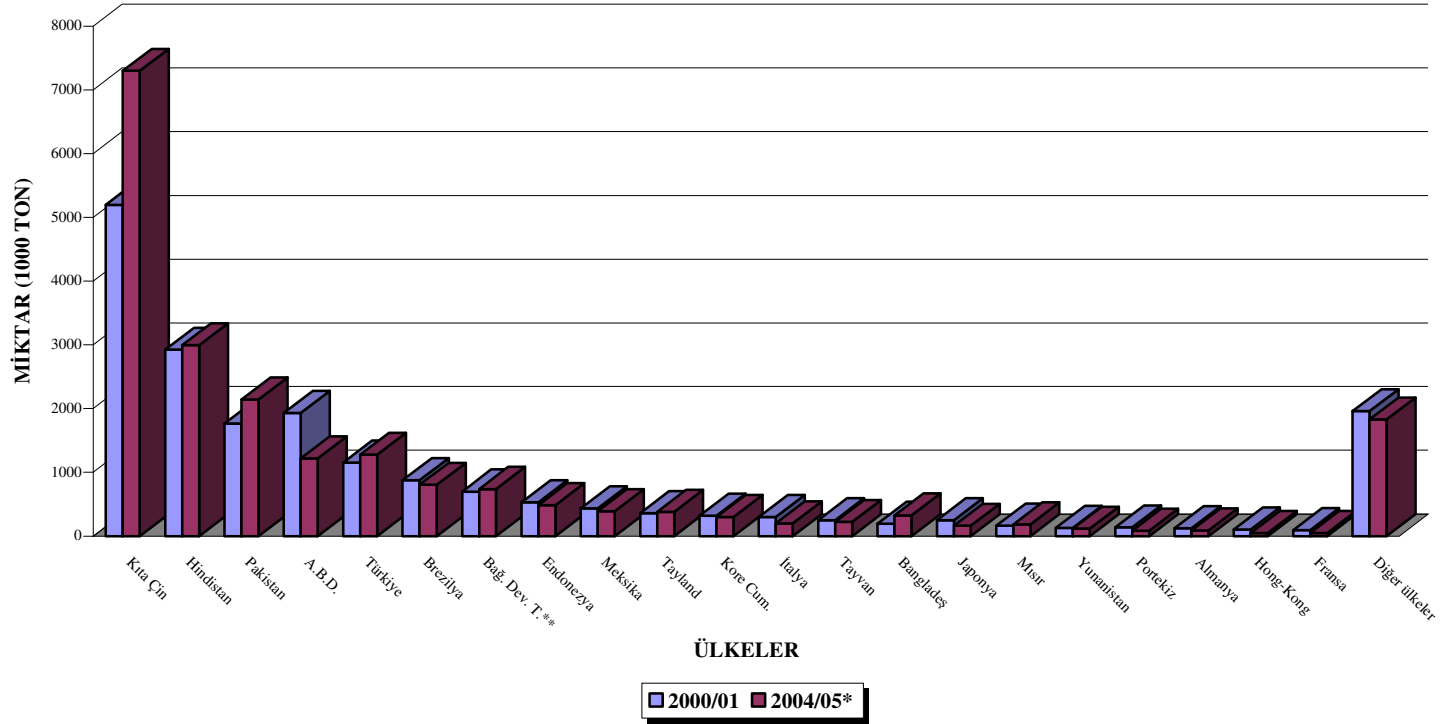
Şekil 51. Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk Üretimi (Bin Ton)

Dünyada pamuk üretimi yapan ülkeler sırasıyla ABD, Kıta Çin, Hindistan, Bağımsız Devletler Topluluğu, Pakistan, Türkiye, Brezilya, Arjantin, Mısır, Yunanistan, Suriye, Meksika, İran, Sudan, Tanzanya, Paraguay, Peru, Kolombiya, İsrail, Nikaragua, Guatemala' dır.

Dünya pamuk üretimi, ülkeler itibariyle incelendiğinde 1999/2000 sezonu gerçekleşen rakamlarına göre, ülkeler bazında pamuk üretiminde Kıta Çin'in en büyük üretici ülke olduğu görülmektedir. Kıta Çin' i toplam içindeki % 19.28'lik payı ile ABD izlemektedir.

Dünya pamuk üretim- tüketim durumu incelendiğinde ilk yedi üretici ülke olarak Çin, ABD, Hindistan, Pakistan, BDT, Brezilya ve Türkiye öne çıkmaktadır. Aynı şekilde tüketimde de Çin'in ülke olarak ilk sırada yer aldığı ayrıca, en büyük ithalatçı durumda bulunduğu görülmektedir. Çizelgelerden de görüldüğü üzere, Türkiye'nin pamuk üretimi ile tüketimi arasında yaklaşık olarak 600 bin ton açık bulunmaktadır. Bu açığı Türkiye ithalat yoluyla kapatmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye'den döviz çıkışı olmaktadır. Aynı zamanda dünyanın en büyük pamuk üreticisi Çin'in de ürettiğinden fazlasını tükettiği görülmektedir.

ÜLKELER İTİBARIYLA DÜNYA LİF PAMUK TÜKETİMİ (1000 TON)



*tahmini ** (Bağımsız Devletler Topluluğu: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan, Özbekistan ülkelerinin üretimlerinin toplamıdır).
(Kaynak: İzmir Ticaret Borsası 2003 İktisadî Raporu, s.53)

Şekil 52. Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk Tüketimi

Dünya pamuk ihracatında Çizelge 35’de görüldüğü üzere birinci sırayı ABD almaktadır. Dünyanın ikinci büyük pamuk üreticisi olan ABD pamuk üreticisine çok yüksek teşvik primleri ödemektedir. Türkiye ise, pamuk üretiminde ihtiyacını karşılayamazken sembolik olarak piyasayı canlandırmak amacıyla küçük miktarda ihracat yapmaktadır. Dünya ihracatında dördüncü sırada yer alan komşu ülke Yunanistan’ın da üreticisine çok yüksek teşvik primleri ödediği görülmektedir. Türkiye’de ise, pamuk üreticisine ödenen teşvik primleri 15- 20 cent civarında olup yok denecek kadar azdır.

Çizelge 35. Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk İhracatı (Bin Ton)

ülkeler	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04*	2004/05*
ABD	1472	2395	2600	2972	2455
Bağ. Dev. T.**	1203	1261	1210	1084	1105
Avustralya	849	662	550	360	388
Yunanistan	244	290	275	223	231
Mali	134	139	167	262	233
Mısır	79	84	165	125	120
Çin	97	74	165	40	50
Burkina faso	112	123	155	197	185
Benin	140	148	147	128	115
Suriye	212	198	125	170	111
Kamerun	84	90	98	107	91
Fil Dişi sahil.	150	109	85	144	134
Sudan	35	63	79	101	90
Zimbabve	118	67	68	101	82
Paraguay	104	51	55	55	75
Pakistan	127	39	50	40	40
Türkiye	28	29	68	35	35
İspanya	29	32	20	35	19
Meksika	21	19	15	20	29
Arjantin	91	48	7	15	15
Diğer ülkeler	528	550	504	844	838
TOPLAM	5.857	6.471	6.608	7.058	6.441

*tahmini

** (Bağımsız Devletler Topluluğu: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan, Özbekistan ülkelerinin üretimlerinin toplamıdır).

(Kaynak: İzmir Ticaret Borsası 2003 İktisadî Raporu, s.58)

Türkiye’nin ihracatçı olduğu dönemlerde Yunanistan’a pamuk satarken bugün Yunanistan ABD’den sonra Türkiye’ye en çok pamuk satan ikinci ülke durumundadır. Dünya pamuk üretiminde % 4,45 pay ile yedinci sırada olan Türkiye tüketimde ise, % 6,14 ile beşinci sıradadır.

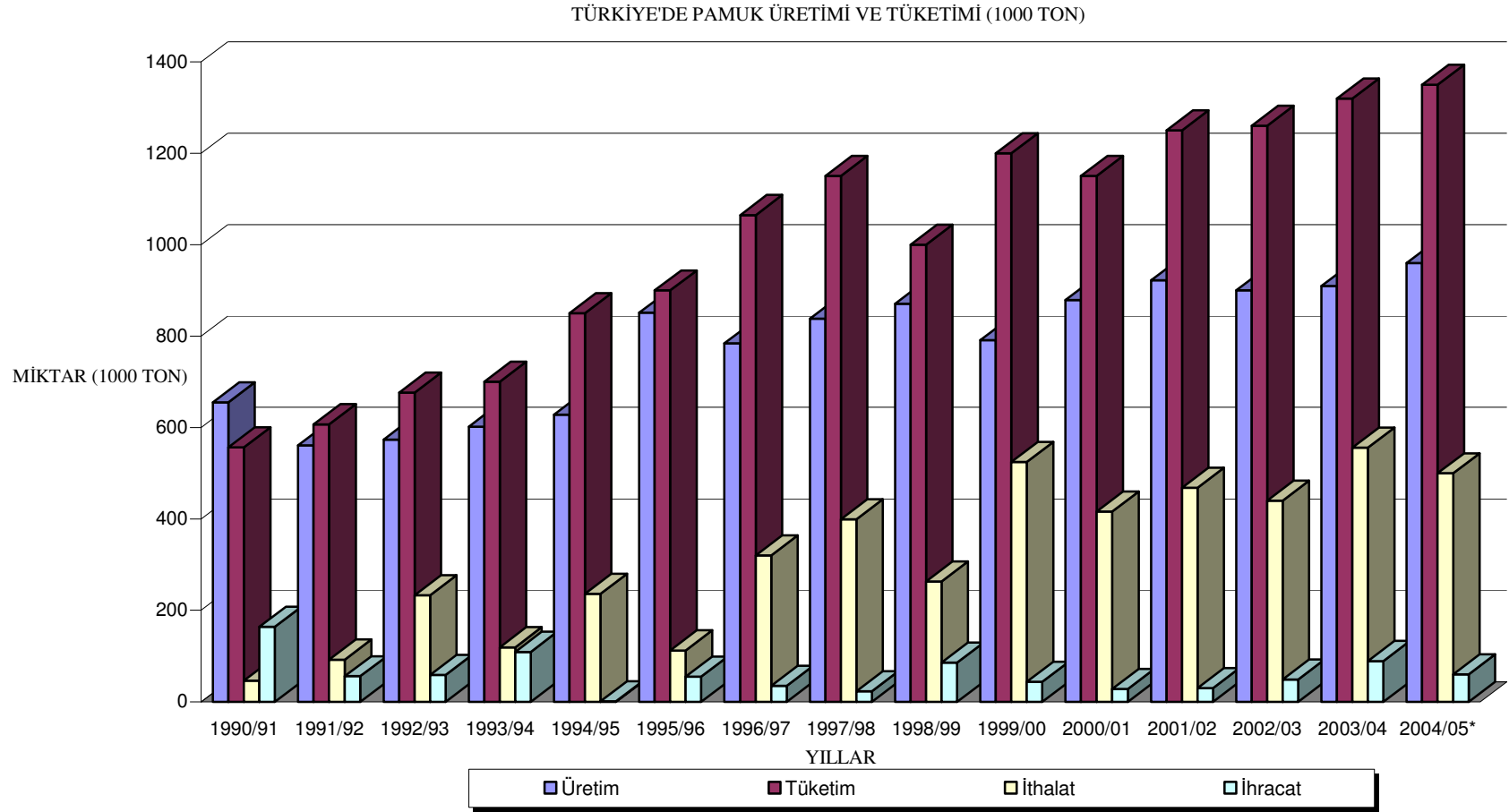
Çizelge 36. Ülkeler İtibariyle Dünya Lif Pamuk İthalatı (Bin Ton)

ülkeler	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04*	2004/05*
Kıta Çin	52	98	700	1650	1350
Endonezya	570	460	500	470	478
Türkiye	387	648	494	450	382
Meksika	410	450	434	361	296
Hindistan	350	425	418	200	386
Tayland	342	443	410	380	360
Kore Cum.	304	352	325	300	300
Rusya	373	292	310	310	300
Tayvan	226	333	260	201	211
İtalya	300	271	260	230	200
Japonya	240	227	218	168	163
Bangladeş	192	220	216	305	311
Pakistan	-----	191	195	425	246
Brezilya	131	55	130	75	50
Almanya	146	128	110	105	100
Portekiz	135	119	110	95	85
Hong-Kong	114	107	110	45	53
Vietnam	84	100	93	101	101
Fransa	90	95	85	72	57
Kanada	77	60	65	70	65
Diğer ülkeler	1236	1092	1145	1045	947
TOPLAM	5.759	6.166	6.588	7.058	6.441

*tahmini

(Kaynak: İzmir Ticaret Borsası 2003 İktisadî Raporu, s.60)

Çizelge 36'dan da görüldüğü üzere, Türkiye'nin ihracatçı durumunda iken dünyada en büyük üçüncü ithalatçı ülke durumuna gelmesinin temel nedenlerinde birisi, pamuk üreticisinin yeterince desteklenmemesidir.



* tahmini
(Kaynak: Ege Tekstil Ve Hammaddeleri İhracatçı Birliği, 2004/2005 Dönemi Çalışma Raporu, 2005, s. 23)

Şekil 53. Türkiye'de Pamuk Üretimi, Tüketimi, İhracatı ve İthalatı

Türkiye’de oldukça güçlü bir pamuk üretimi yapılanması olmasına karşın bu güçlü yapıyı olumsuz yönde etkileyebilen bir çok sorun bulunmaktadır. Pamuk üretimini olumsuz yönde etkileyen bu sorunların başlıcaları şunlardır:

- Politikalara ilişkin sorunlar,
- Pamuk tarımındaki üretim masraflarının yüksek olması,
- Pamuk tarımında çeşit, tohumluk ve üretim tekniği konularındaki sorunlar,
- Pamuk hasadı, hasat sonrası (çırçırılama) ve yabancı madde sorunları,
- Pamuk standardizasyon sistemindeki sorunlar,
- Pamuk üretim ve işleme tekniği konusundaki eğitim yetersizliği,
- Pamuk ile ilgili kesimler arasındaki iletişim ve işbirliği yetersizliğidir.

Türkiye’de pamuk üretimi bu kesime yönelik politikaların yanında, bir endüstri bitkisi olması nedeniyle sanayi politikalarından; yoğun bir şekilde iç ve dış ticarete konu olması nedeniyle de ticaret politikalarından etkilenmektedir. Bütün bu politikalar ise, Türkiye önceliklerinin yanında hatta ötesinde Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Tarım Antlaşması ve AB Ortak Tarım Politikası (OTP) yükümlülükleri çerçevesinde şekillendirilmektedir.

Günümüzde tarım politikaları açısından genel eğilim, desteklerin üretim ve ticaret üzerinde en az etkili araçlarla yürütülmesi, başka bir ifadeyle daha rekabetçi bir ortam yaratılması yönündedir. Türkiye’de de bu genel eğilime uygun olarak 2000’li yılların başından itibaren tarım politikalarında köklü değişikliğe gidilmiştir. Bu kapsamda taban fiyatı, destekleme alımları, ihracat teşvikleri ve dışa karşı koruma şeklinde özetlenebilecek pazar fiyatı desteklerinin kapsamı daraltılmış, girdi sübvansiyonları ile sektöre yönelik ayrıcalıklı kredi uygulamasına ise, son verilmiştir. Buradan kaynaklanacak olası gelir kayıplarının ise, belirli ölçülerde doğrudan ödemelerle giderilebilmesi yönünde bir politika değişikliğine gidilmiştir. Pamuk prim ödemelerinden yararlanan sınırlı sayıdaki ürünlerden biridir. Ancak, bu ödemeler yıldan yıla değiştiği gibi uygulamaların sürekliliği konusunda da bir garanti yoktur. Tarım politikalarında yeniden yapılanma çalışmaları kapsamındaki en belirgin gelişmelerden biri, otuz yıldan beri süregelen değişken giderlerdeki (faiz, gübre, ilaç, tohum, elektrik ve sulama suyu) sübvansiyon uygulamasına tamamen son

verilmiş olmasıdır. 1995- 1997 arasında tarımsal desteklerin % 34,6'sı girdi sübvansiyonları oluştururken, 2001-2003 döneminde bu oran % 5'in, 2003 yılında ise, % 2'nin altına düşmüştür.

Pamuk gibi girdi talebi yüksek ürünleri üretenler girdi sübvansiyonlarının yerine doğrudan ödeme yönündeki politika değişikliğinden zarara uğramıştır. Buğday, arpa gibi ürünleri üreten üreticilerin eline geçen doğrudan gelir destekleri (DGD) ve mazot destekleri toplamı, girdi sübvansiyonlarının kalkması sonucu ortaya çıkan gelir kaybını rahatlıkla karşılarken, bu ödemelerle pamuk üreticilerinin uğradıkların zararın sadece yaklaşık % 54'ü karşılanabilmiştir. Söz konusu politika değişikliği pamuk gibi girdi talebi yüksek ürünlerin üretimini olumsuz yönde etkileyecektir.

Türkiye pamuk bitkisinin isteklerine uygun bir ekolojiye sahip az sayıda ülke arasında yer almaktadır. Mevcut durumda bile Türkiye pamuk ve pamuklu dokuma sektöründe dünya ölçeğinde bir ekonomik değer yaratabilmektedir. Verim ve kalite avantajına rağmen sektörü bir bütün olarak etkileyen ve sonuçta ihracat rekabetine de yansıyan olumsuzluklar artarak devam etmektedir. Dünya pamuk piyasasında Türkiye'nin en önemli rakipleri durumunda olan ülkelerde pamuk üretimi yüksek sübvansiyonlarla desteklenirken Türkiye'de bir yandan desteklerin kapsamı azaltılmış diğer yandan da tekstil ve konfeksiyonda aşırı bir kapasite yaratılmıştır. Bunun sonucu olarak yaklaşık 500 bin tonla dünyanın en önemli pamuk ithalatçıları arasında yer almıştır. Pamuk üretiminin maliyetinin yüksek olması buna karşılık Devletin üreticiyi destekleyici teşviklerini düşürmesi pamuk ekiminde azalmalara neden olmuştur. Pamuk üreticisi günümüzde darı, buğday, domates, karpuz gibi zahmetsiz ve maliyeti düşük ürünlere yönelmiştir.

Bugün, yarım milyon tona ulaşan pamuk ithalatının yapıldığı en önemli ülkeler arasında yer alan ABD tek başına üreticilerine dünya pamuk sübvansiyonlarının yarısını sağlamaktadır. Bu alanda Türkiye'nin rakibi konumunda olan diğer bazı ülkelerden Çin, Yunanistan ve İspanya'da pamuk üreticisine sağlanan yüksek oranlı destek ve korumalarla pamuk üreticisinin eline piyasa fiyatlarının yaklaşık iki katı düzeyinde bir fiyat geçmektedir. Yüksek yurtiçi maliyetler buna karşılık önemli üreticilerin yüksek oranlı sübvansiyonları sonucu

düşen dünya pamuk fiyatları Türkiye pamuk üretiminde yaşanan sorunların en önemli nedenlerin başında gelmektedir. Bu durum Türk pamuğunun rekabet gücünü olumsuz yönde etkilerken, Türk tekstil sektörünü de ABD başta olmak üzere giderek artan oranlarda dış pazarlara bağımlı hale getirmektedir.

Diğer taraftan, Türkiye taraf olduğu DTÖ tarım anlaşması ile belirlenen sınırlar dahilinde ithalata getirilen kısıtlamalarla bazı ürünlerin üretimini korumaya çalışırken pamuk ithalatında herhangi bir koruma önlemi bulunmamaktadır. Ayrıca, pamuk, AB Gümrük Birliği anlaşması kapsamında sanayi ürünü olarak işlem görmektedir. Bu nedenle, Türkiye AB pamuklarına 1995 yılından beri sıfır gümrük uygulamaktadır. Dolayısıyla, pamuk AB ile Türkiye arasında serbest dolaşıma tabidir. Buna karşılık, Türkiye AB'nin pamuk üretimine sağladığı yüksek oranlı sübvansiyonlardan yararlanamamaktadır. Bütün bunlar dünya pamuk piyasalarında Türkiye'nin aleyhine haksız rekabet ortamı yaratmaktadır.

Pamuk üretiminin özellikle, çapalama ve hasat yönünden büyük oranda insan işgücüne dayanması ve üretim girdilerinin aşırı kullanılması, üretim maliyetlerinin yüksek olmasında başlıca etkidir. Üretim maliyetlerinin yüksek oluşu pamuğun kârlılığı ve rekabet gücünü azaltmaktadır.

Türkiye'de yaklaşık olarak son 40 yıldır pamuk ekim alanlarında önemli bir artış sözkonusu değildir. Buna karşın üretim birim alandan elde edilen verimin artması ile elde edilmiştir. Türkiye'de özellikle, son beş yılda 33 çeşit tescil edilmiş pamuk bulunmaktadır. Bu durum her ne kadar pamuk üreticileri açısından seçim yapma şansını arttırırken bir başka açıdan da Türkiye'de bir çeşit enflasyon tablosunu ortaya koymaktadır. Bu enflasyon çeşitleri ayrı ayrı depolama olanağı olmayan çırçır fabrikaları ve tek balya kontrol sistemini uygulayan Türkiye'de, homojen lif özellikleri isteyen Türk tekstil sanayinde bir çok sorunlar oluşturabileceği bir gerçektir.

Pamuk üretim bölgelerinde pamuk tohumluk sorunu yaşanmaktadır. Bu sorun özellikle, sertifikalı tohumluk konusunda ortaya çıkmaktadır. Bölgelerde uygulanan tohumluk üretim ve dağıtım programına uygun satın alınan yapılamamasından sözleşmeli çiftçilerin ürettikleri sertifika kütlülerini ilgili kuruluşların fabrikalarına getirmemelerinden kaynaklanmaktadır. Rekabet koşullarının çok büyük boyutlara

ulaştığı dünya ticaretinde tekstil ürünlerinin iyi pazarlanabilmesi için maliyetinin düşük, kullanım amacı doğrultusundaki kalitesinin ise, yüksek olması zorunludur.

Pamuk hasadı genellikle, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nden gelen mevsimlik toplama işçileri tarafından yapılmaktadır. Ancak, son yıllarda GAP alanında kısmen sulu tarıma geçilmesi nedeniyle Ege Bölgesi'ne gelen pamuk toplama işçileri sayısında önemli azalmalar olmuştur. İşçilik sorunları üreticileri makineli hasada doğru yöneltmektedir. Ancak, hasatta kullanılacak toplama makinelerinin pahalı olmasının yanı sıra mevcut altyapı ve bilgi noksanlıkları makineli hasada geçişi zorlamaktadır.

Hasat edilen pamukların işlenmesi (çıçırılması) sırasında pamuklara bilinçsizce su verilmektedir. Bu durum pamuk liflerinin bozulmasına, renginin sararmasına ve kalitenin tamamen bozulmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, pamuklara su verilmesi işleminin tamamen yasaklanması gerekmektedir.

Pamukta yabancı madde sorunu en önemli sorunlardan birisidir. Yabancı madde pamukla ilgili (çepel, şif, yaprak vb. gibi) ve pamuk dışında (toprak, taş, naylon, jüt vb.) yabancı madde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Pamuğun tekstilde büyük sorun oluşturan yabancı maddelerden arındırılması ve temiz toplanmasının yanında çiftçi ve çırçırıcıların hatta iplikçilerin eğitilmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Türkiye'de 1950 yılından sonra pamuğun ihraç ürünleri arasında giderek önem kazanması pamuk standardizasyonu konusundaki çalışmaları hızlandırmıştır. Türkiye'de lif pamuklarının sınıflandırılması ve kontrolü 4/1283 sayılı "pamukların kontrolüne dair tüzük" ile zorunludur. Bu sınıflandırma ve kontrol Dış Ticaret Müsteşarlığı, Dış Ticaret Standardizasyon Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Yapılan kontrol sondaj yöntemi şeklinde olup; bir parti (en çok 100 balya) içinden % 2 oranında balya kontrol edilmektedir.

Pamuk tarımında ve sanayinde eğitim noksanlığı belirgin bir şekilde kendini hissettirmektedir. Bu eksiklik ilgili kesimlerin birlikteliği sağlanarak etkin bir şekilde çözümlenmelidir.

Türkiye'de pamuk üretimi ve tüketimi konusunda pamuk ile ilgili kesimler arasında işbirliği ve iletişimsizlik noksanlığının varlığı bir gerçektir. Bu konuda

pamukla ilgili tüm kesimlerin sorun ve sorumluluklarının kesinleştirilmesi, kurumlar arasındaki iletişimin sağlanması gerekmektedir.

Türkiye’de pamuk üreticisinin pamuk üretimine devam edebilmesi üretimin sürekliliğinin sağlanması ancak, üreticilerin maliyetleri üzerinde bir fiyatla ürünlerini satabilmesine bağlıdır. Bu da, prim sistemi ile mümkündür.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, pamuklu sanayi alanında yapılan yatırımlara karşın, pamuk üretiminde düşüşlerin başlaması, Hükümet’in bir yandan ithalatçılar birliğinin kurulmasını desteklemesine, öte yandan Ticaret Odası aracılığı ile ithalatı üstlenmesine yol açmıştır. Bu arada 1942'ye kadar geçen sürede Batı Anadolu'da pamuk üreticileri, on yerde kooperatiflerini kurarak örgütlenmişlerdir. 1937'de Nazilli, 1940'ta Aydın, Koçarlı, Tepeköy, Dalama, Sarayköy, Söke, 1941'de Selçuk ve Bayındır, 1942'de Tire Pamuk Satış kooperatifleri kuruldu. 1947'de Yenipazar kooperatifi bunlara katılmıştır.

Pamuk Birliği, yukarıda anılan 1949 öncesi örgütlenen 11 kooperatifin yanında 1949' da kurulan 18 kooperatifle birlikte (Ahmetli, Akhisar, Alaşehir, Atça, Bozdoğan, Çobanisa, Germencik, İncirliova, Kınık, Köşk, Manisa, Menemen, Ödemiş, Salihli, Saruhanlı, Sultanhisar, Turgutlu, Umurlu) toplam 29 kooperatiften oluşmuştur. 1950'de Denizli, 1951'de Burhaniye, Çine, Dikili, Edremit, Bergama, 1952'de Balıkesir, Başaran, Buharkent, Milas, 1953'te Horsunlu ve Morali kooperatiflerinin katılımıyla birliğe bağlı kooperatif sayısı 41'e ortak sayısı ise, 33.000' e yükselmiştir (www.taris.com.tr).

Pamuk Birliği'ne; 1953/54 iş yılından 1986/87 iş yılına kadar muhtelif tarihlerde kurulan 13 kooperatif daha katılarak (Altınova, Kuyucak, Göçbeyli, Yenice, Zeytindağ, Ortaca, Ezine, Akköy, Sarıgöl, Fethiye, Çırpı-Arıkbaşı, Pamukören, Gölarmara) TARİŞ Pamuk Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'ne bağlı kooperatif sayısı 54'e ulaşmış, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan alınan 02.10.1998 tarih ve 10228 sayılı talimat gereği ekonomik açıdan verimli bulunmayan Ahmetli, Alaşehir ve Sarıgöl kooperatiflerinin Salihli kooperatifleri ile, Çobanisa, Saruhanlı ve Turgutlu kooperatiflerinin Manisa kooperatifi ile, Burhaniye ve Edremit kooperatiflerinin Altınova kooperatifi ile, Yenice kooperatifinin Başaran kooperatifi ile, Sultanhisar kooperatifinin de Yenipazar kooperatifi ile 1998/1999 işyılı içinde

birleşmeleri ile birlik: 44 kooperatifi, 50.030 ortağı ve bağlı işletmeleri ile bölge ve yurt ekonomisine son derece olumlu katkılar sağlayan boyutlara ulaşarak bugünlere gelmiştir.

TARİŞ Pamuk Birliği Türk pamuğunda yaşanan sorunlara ve ekonomik dalgalanmalara rağmen Ege'nin en büyük kuruluşları arasında yer almaktadır. Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın (EBSO) 2003 yılı üretimden net satışları dikkate alarak yaptığı sıralamada TARİŞ Pamuk Birliği Ege Bölgesi'nin en büyük 100 sanayi kuruluşu sıralamasında beşinci sanayi kuruluşu olmuştur (TARİŞ'in Sesi, 09/07/2004: 4).

Pamuk birliğinin kuruluşundan günümüze kadar uzanan süreçte, Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu'dan sonra ikinci büyük pamuk üretim merkezi olan Ege Bölgesi'nde gerek ekilen alan gerekse sağlanan verim açısından önemli bir gelişmenin gerçekleşmesi, kooperatifçiliğin benimsenmesinde, kooperatif ortak ilişkilerinin uyum içinde sürmesi, verimlilik ve ekonomik gelişme açısından büyük önem taşımaktadır. Ortak, kooperatif Ana Sözleşmesi gereğince belli miktarda ürün teslim etmeyi taahhüt eder ve Kooperatifler satın aldıkları ürünü, ilk işleme ünitesinden geçirirler. Birlik ürünü iç ve dış piyasalarda pazarlayarak değerlendirilmesini sağlar. Üretimde verimliliğin sağlanması ve üreticinin sıkıntıya düşmemesi açısından (Birlik tarafından sağlanan imkânlar dahilinde) kooperatifler üreticilere gübre, ilâç, tohum gibi aynı yardımlar yanında nakdi krediler vermekle ve ödemeleri düzenli, hale getirmekle sorumludurlar.

TARİŞ 'i oluşturan dört birlikten, bugün için iş hacmine göre, % 66'sını teşkil eden Pamuk Birliği İzmir'de kurulu İplik Fabrikası, Pamukyağı Kombinası, Bakım ve Yenileme Fabrikası ile Pamuk Depolama İşletmesi'nin yanı sıra Söke'de kurulu delintasyon tesisi ve Ege Bölgesi'nde 7 ilde kurulu 44 pamuk tarım satış kooperatifi ve bu kooperatiflere ait 29 çırçır işletmesi ile faaliyetini sürdürmektedir. Ayrıca, birliğin başlıca iştirakleri ve 2005 tarihi itibari ile hisse oranları aşağıda belirlenmiştir (S.S. TARİŞ Pamuk Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005: 6):

- Aydın Tekstil A.Ş. % 99.91,
- TARİŞ Ayma İç Ve Dış Ticaret A.Ş. % 57.48,

- TARİŞ Yemta Yem Hayv. San. Tic. A.Ş. % 65,05,
- TARİŞ Sigorta Acenteliği ve Aracılık Hizm. A.Ş. % 49,83,
- Başak Sigorta A.Ş. % 16,67,
- TARİŞ -TAT Alkollü İçkiler A.Ş. % 12,90,
- Agromarket Tic. Ve Elektronik Hizmetleri Paz. A.Ş. % 10,00,
- Aykim Aydın Kimya San. Ve Tic. A.Ş. % 4,79,
- Balıkesir Pamuklu Dokuma San. A.Ş. % 1,82,
- Doğalgaz dağıtım A.Ş. % 0,76.

1999/2000 İş yılında, Türkiye kütlü pamuk rekoltesi 2.025.867 ton olup, 750.106 ton olan Ege Bölgesi kütlü pamuk rekoltesine göre, pamuk birliğince 247.903 ton kütlü pamuk alımı yapılarak, bölge rekoltesine göre, % 33, Türkiye rekoltesine göre, % 12 oranında alım gerçekleştirilmiştir. 2003 / 2004 sezonunda ise, Ege Bölgesi kütlü pamuk rekoltesi 668.459 ton olup, TARİŞ'in alım miktarının Ege Bölgesi rekoltesindeki payı % 37, Türkiye rekoltesindeki payı ise, % 11'dir.

Çizelge 37. Son Beş Yıllık Türkiye Ve Ege Bölgesi Lif Pamuk Rekoltesi Ve TARİŞ'in Üretim Miktarı

İş Yılları	Lif Pamuk Rekoltesi (Ton)		TARİŞ Lif Pamuk Üretim Miktarı (Ton)	Lif Pamuk Üretiminde Oranlar (%)		
	Türkiye	Ege Bölgesi		Ege Bölgesinin Türkiye Deki Payı	TARİŞ'in Türkiye'deki Payı	TARİŞ'in Ege Bölgesindeki Payı
2000/01	879.940	286.321	79.934	32,54	9,08	27,92
2001/02	919.661	269.221	102.115	29,27	11,10	37,93
2002/03	963.998	304.811	121.493	31,62	12,60	39,86
2003/04	899.200	265.901	102.348	29,57	11,38	38,49
2004/05	927.000	254.362	112.000	27,44	12,08	44,03

(Kaynak: SS TARİŞ Pamuk TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s. 34)

Tesellüm edilen kütlü pamukların, kooperatiflere ait çırçır işletmelerinde işlenmesi sonucu elde edilen mahlıç (işlenmiş) pamuklar, İzmir, Çiğli ve Menemen depolarında stoklanarak yıllık ortalama 15.000 tonu iplik fabrikasının ihtiyacı için ayrıldıktan sonra bakiyesi peyderpey borsada satışı yapılarak değerlendirilmektedir.

1955'te dünya ortalamasının gerisinde olan Türkiye lif verimi, 1990/91' de dünya ortalamasının iki katı üzerine çıkmıştır. Lif verimi açısından özellikle, Ege Bölgesi'nde üç kata yakın bir artış sağlanmıştır. Bu olumlu gelişmenin sağlanmasında Pamuk Birliğinin büyük katkıları olmuştur. Bunun yanı sıra; Pamuk Birliği geniş bir faaliyet sahası, ziraat metotların ıslah edilmesinde, ürünlerin seçiminde ve gerek iç gerekse dış piyasalarda pazarlama imkânlarının geliştirilmesinde son derece etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenlerle, 1975 yılında "Institute International de Promotion et de Prestige" adlı kuruluş tarafından dünya çapında yapılan değerlendirmeler sonucu Pamuk Birliği'ne "Enternasyonal Gelişme Ödülü" verilmiştir.

Aydın ve Söke'de ikişer ünitelik altışar makine ve 90000 ton/yıl kapasite ile iki adet sawgin çırçır işletmesi, muhtelif kooperatiflerde de 1093 adet çırçır makinesi ve 252.000 ton/yıl kapasite ile 27 adet roolergin çırçır işletmesi hizmet vermektedir*. Sawgin tesisleri çok temiz, yaprak kırıntısız, saf lif sağlar ancak, randıman oranı rollergin tesislerinde işlenen pamuğa kıyasla daha düşüktür.

TARİŞ Pamuk Birliğinin yerine getirdiği ve getirmek zorunda olduğu işlevler, her zaman pamuk üreticisinin geleceğinin güvencesi olacak, Türkiye'nin ekonomik gelişmesine ve refah düzeyinin yükselmesine katkı sağlayacaktır.

1975 yılında Pamuk Birliği tarafından kurularak üretime başlayan fabrikada, mevcut durumda 101.808 iğlik ring iplik ve 2088 rotorluk open-end iplik kapasitesi ile % 100 pamuk ipliği üretimi ve 16 adet yuvarlak örgü makinesinde ham-pamuklu örgü kumaş üretimi yapılmaktadır.

Pamuğun yan ürünü olan pamuk çekirdeğinin işlenerek değerlendirilmesi amacıyla, 1955/56 iş yılında kurulan pamukyağı kombinası; margarin, deterjan, sabun, gliserin ve yağ asitleri ile ham yağ ünitelerinden oluşan dev bir tesistir.

Pamuk Birliği'ne bağlı işletme ve üretim çeşitleri kapasiteleri itibarı ile Çizelge 38'de gösterilmiştir:

* Sawgin ve rollergin pamuk işlemede kullanılan makinelerdir.

Çizelge 38. Pamuk Birliğine Bağlı İşletmeler Ve Üretim Çeşidi

İşletme Adı	Üretim Çeşidi	Kapasitesi
İplik Fabrikası	İplik örgü	16.179 Ton/ Yıl 1.904 Ton / Yıl
Ham Yağ İşletmeleri	Pamuk çekirdeği	100,000 Ton/Yıl
I. Rafine Ünitesi	Nötr Yağ	97,500 Ton/Yıl
II. Rafine Ünitesi	Rafine Likit / Hidrojene Yağı	40,000 Ton/Yıl
Hidrojen Ünitesi	Hidrojene Yağı	27,000 Ton/Yıl
Margarin Ünitesi	Yemelik Kahvaltılık Margarin	45,000 Ton/Yıl
Sabun Ünitesi	Sabun	5,000 Ton/Yıl
Teneke Kutu Ünitesi	2,5,10,17 Kg.lık ebatlarda teneke kutu	1.500.000 Ton /Yıl
Deterjan Ünitesi	Sıvı, Toz, Matik Deterjan ve çamaşır yumuşatıcısı	5,400 Ton/Yıl

(Kaynak: S.S. TARİŞ Pamuk Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005,s.5)

TARİŞ, İzmir’de 1980 yılından beri faaliyet göstermekte olan büyük bir iplik tesisi işletmektedir. Bu fabrika Orta Doğu’nun en büyük iplik üretim tesislerinden biridir. TARİŞ üretiminin yaklaşık % 20’sini işleyerek iplik haline getirmekte geri kalan % 80’ini de İzmir Pamuk Borsası’nda satmaktadır. Bunun büyük bir kısmı uluslararası alıcılara satılmakla beraber satışların çoğu yerli alıcılara yapılmaktadır (Schmitz ve diğerleri, 1999: 89). Pamuk yağı kombinasında üretilen Tama, Tarin, toz ve sıvı deterjan, sabun, küspe ve kapçık gibi mamuller iç ve dış piyasalarda satışı yapılarak değerlendirilmektedir.

1937 yılında kurulan fabrika, İzmir’de küçük bir atölye olarak işe başlamış, 1983 yılında Bakım ve Yenileme Fabrikası unvanı almış olup halen faaliyetine İzmir Büyükçiftliği’de bulunan İplik Fabrika sahası içerisindeki yeni binasında devam etmektedir.

Çizelge 39. Bakım ve Yenileme Fabrikasının Üretimleri Ve Yıllık Kapasiteleri

Ürün Çeşitleri	Yıllık Kapasitesi
Prese Çemberi	2,000 Ton/Sezon
Çelik Konstrüksiyon, Yedek Parça	1,500 Ton/Yıl
Konveyör Bant	1000 Metre/Yıl
Helezon	1000 Metre/Yıl
Otomatik Kasa (Presleme)	6 Adet/Yıl
Hidrolik Kumanda Santrali	6 Adet/Yıl
Yeni Kliner Makinesi	5 Adet/Yıl
Komple Yeni Çırçır Makinesi	2 Adet/Yıl
Yükleme Bantı	40 Adet/ Yıl

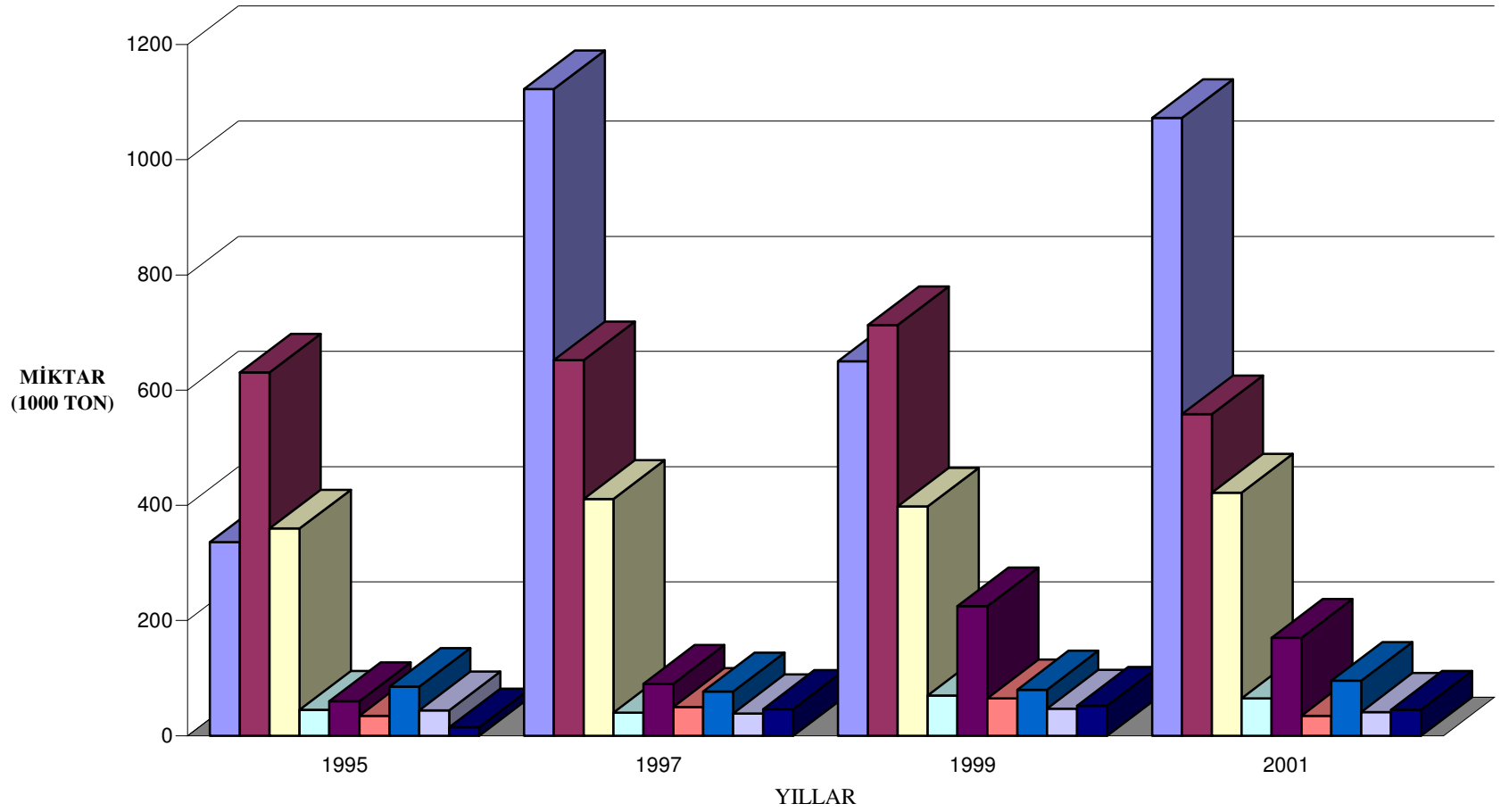
(Kaynak:S.S. TARİŞ Pamuk Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.6)

3.6.4. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği

Türkiye yaklaşık yüz milyon zeytin ağacı varlığı ile dünyada dördüncü, üretim ile beşinci sırada yer almaktadır. Zeytinyağı sektörü; zeytinin hasat edilip sıkılmasından elde edilen zeytinyağının sınıflandırılması, filtrasyonu, gerektiğinde rafinasyonu, ambalajlanması, depolanması ile yurtiçinde ve yurtdışında dökme, ya da ambalajlı olarak pazarlanması işlemlerini kapsamaktadır. Türk Standartları Enstitüsü TS 341 no'lu standardında zeytinyağı elde edilmesine ve üretimde uygulanan metotlara göre; natürel, rafine ve tip olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır. Buna göre, natürel zeytinyağı; zeytinden fiziksel işlemler uygulanarak elde edilen, hiçbir kimyasal işlem görmeyen berrak, yeşilden sarıya değişebilen renkte kendine özgü tat ve kokuda tabii halinde tüketilebilen üründür. Rafine zeytinyağı; natürel halinde gıda olarak tüketilemeyen ham zeytinyağının doğal yapısında değişikliğe yol açmadan rafine edilmeleri sonucu elde edilen berrak, tortusuz, sarıdan sarının en açık rengine kadar değişebilen tonda, şeffaf görünümde, kendine has ve kokuda, rafinasyon artığı ihtiva etmeyen ve gıda olarak tüketilebilen bir üründür. Tip zeytinyağı; bu standartlara uygun natürel ile rafine zeytinyağı karışımından meydana gelen ve özellikleri natürel

ile rafine zeytinyağı arasında değişen gıda olarak tüketilebilen üründür (Göksu, 2003: 1-2).

Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü'nün (FAO) hazırladığı “en önemli 20 tarımsal ürün” listelerinin Türkiye kısmına bakıldığında zeytinin Türkiye Tarım Ekonomisi'nde değer açısından ilk on içerisinde yer aldığı görölmektedir. Aynı durum pamuk ve üzüm içinde geçerlidir (Tüzün, 2003: 32).



Şekil 54.Dünya'da Önemli Zeytinyağı Üreticisi Ülkeler Ve Üretim Miktarları (1000 Ton)

İspanya İtalya Yunanistan Türkiye Tunus Fas Suriye Portekiz Cezayir

(Kaynak: Özçelik, Ahmet., Şahin, Mehmet Y., Zeytin ve Zeytinyağı Üreticilerinin Kooperatif Örgütlenmesi ve Devlet yatırım Yardımları, Türkiye I. Zeytinyağı ve Sofralık Zeytin Sempozyumu Bildirileri, 2003, İzmir, s.130)

Beş yıllık ortalamalarına bakıldığında Avrupa Birliği üyesi zeytin yetiştiricisi ülkelerin dünya üretiminin yaklaşık % 70'ini karşılayarak birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

İnsan beslenmesinde çok önemli bir yere sahip olan zeytinyağını en fazla tüketen ülkeler arasında sırasıyla Yunanistan, İtalya ve İspanya yer almaktadır. Türkiye'de ise, zeytinyağı tüketimi açısından diğer ülkelerle kıyaslandığında en son sırada yer almaktadır. Türkiye'de zeytinyağı tüketiminin düşük olmasının nedenlerinin başında fiyatının yüksek olması, değerinin tüketici tarafından anlaşılabilmesi, tüketicinin gelir ve alım gücünün düşük olması, diğer yağların tanıtımının fazla ve fiyatlarının düşük olması gelmektedir. Son on yılda insanların zeytinyağının faydalarını ve lezzetini öğrenip bilinçlenmeleri nedeniyle dünyada zeytinyağına olan talepte artış görülmektedir. Türkiye yıllardır zeytinyağını şişelemeden dökme olarak varillerle yurtdışına satmıştır. Tarımın hamallığını yapmış ancak, kaymağını yiyememiştir. Türkiye sağlıklı zeytinyağlarını satın, sonra da ucuz palm yağlarını ithal edip margarin yapıp tüketmektedir (Tüzün, 2003: 35). Bugün Türkiye, üretim fazlalığından değil yurtiçindeki tüketimin yetersiz olmasından dolayı net zeytinyağı ihracatçısı bir ülkedir.

Dünyada zeytinyağı tüketiminin son on yıldan bu yana üretici-tüketici ve tüketici konumundaki ülkelerdeki değişimlerini şu şekilde nitelendirmek mümkündür (Tunalıoğlu ve diğerleri, 2003: 53-56):

- İspanya, İtalya ve Yunanistan'da yavaş ve kalıcı,
- ABD, Kanada, Avustralya, Japonya, İsviçre, Almanya, İsrail ve Ürdün düzenli yükselen,
- Rusya ve Libya'da iniş- çıkışlarla dengeyi sağlayan,
- AB ülkeleri içerisinde zeytinyağı tüketiminde daha önce önemsenmeyen Almanya, İngiltere, Belçika ve Lüksemburg'da ağır ve güvenli,
- Hollanda, Danimarka ve İrlanda'nın ise, umulmadık bir biçimde kişi başına tüketiminde olumlu yönde farklılıklar olduğu görülmektedir.

2002 yılında dünyanın zeytinyağı ithalatının % 68'ini satın alan A.B.D. zeytinyağının en büyük pazarı konumundadır. Türkiye ABD pazarında önemli bir paya sahiptir. Zeytinyağı ithal eden önemli ülkeler arasında ABD, Avustralya,

Kanada, Japonya ve Brezilya'dır. Ayrıca, AB ülkeleri de ithalatçı konumda bulunmaktadır. Bunlar Türkiye, Tunus gibi ülkelere zeytinyağını dökme olarak ithal edip paketleyip İspanyol ve İtalyan markaları olarak ihraç etmektedir. Bu durum Türkiye'nin zeytinyağı ihracından elde edeceği gelirin ve fiyatın düşmesine neden olmaktadır.

Çizelge 40 incelendiğinde zeytinyağı üretiminin bir yıl yüksek diğer yıl düşük olduğu görülmektedir. Zeytin ve zeytinyağı sektöründe buna var yılı – yok yılı denilmektedir. Zeytin ağacı ürün veriminde büyük inişler ve çıkışlar yani, dalgalanmalar yaşanmasına “periyodisite” adı verilmektedir. Türkiye’de periyodisitenin temel nedeni zeytinliklerin yeterince bakım görmemesi ve çiftçinin kontrolünde olamayan diğer çevre faktörleridir (Tüzün, 2003: 34).

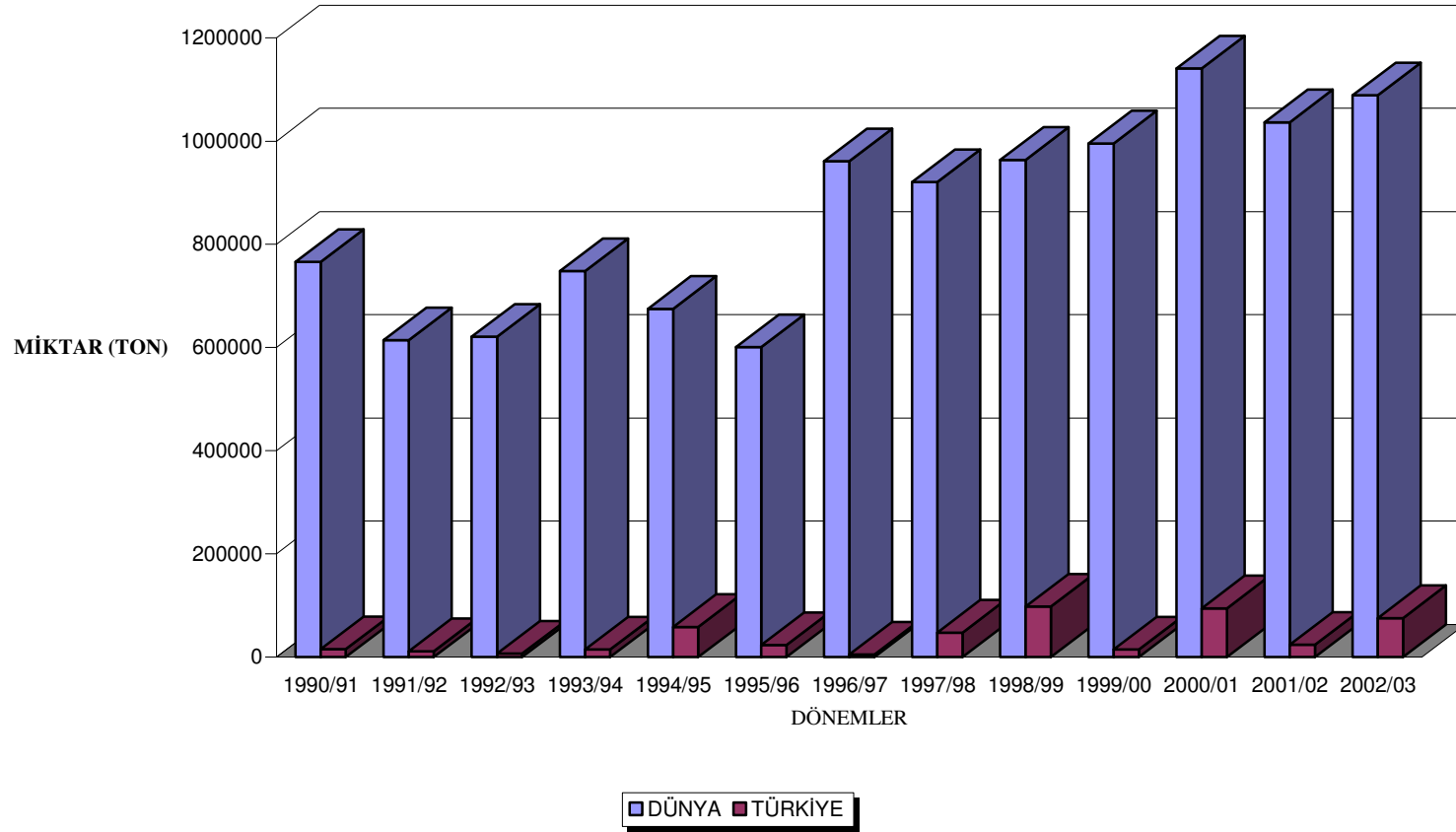
Çizelge 40’da görüldüğü üzere, Türkiye’nin ihracat yaptığı ülkelerin başında Fransa, Almanya, İspanya, İtalya ve ABD yer almaktadır. Türkiye’de zeytinyağı ithalatı yok denecek kadar azdır. Sadece üretimin az olduğu yıllarda yapılmaktadır. AB ülkeleri Türkiye için hem büyük bir pazar hem de rakip durumundadır.

Çizelge 40. Ünelere Göre Türkiye'nin Zeytinyağı İhracatı (Ton)

ülkeler	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Fransa	7312	6554	6880	7203	8042	8194	5487
Almanya	8972	9391	9083	8400	8783	7139	5645
İtalya	5441	5765	5070	4452	5466	5351	4685
Hollanda	1254	2200	2096	2545	2314	2527	1518
İspanya	1928	2646	2034	1835	1720	2192	2279
A.B.D.	544	1697	5117	3002	4608	2116	968
İngiltere	2020	2484	2080	677	935	2088	678
İsviçre	1953	2049	1858	1779	1959	2010	1604
İsrail	992	1057	1140	1262	1128	1503	717
İsveç	994	975	1059	945	958	1047	942
Belçika	690	393	282	230	357	400	411
Avusturya	1393	1065	517	515	240	343	234
Portekiz	1157	1296	1092	433	200	284	492
Diğerleri	8063	8604	8609	8923	9239	12365	8428
Toplam	42713	46176	46201	42201	45949	47559	34088

(Kaynak: Ege Zeytin Ve Zeytinyağı İhracatçıları Birliği 2004/2005 Çalışma Raporu, Nisan 2005, İzmir, s:24)

DÜNYA ZEYTİNYAĞI İHRACATI VE TÜRKİYE



(Kaynak: <http://www.fao.org>)

Şekil 55. Dünya Zeytinyağı İhracatında Türkiye'nin Payı

Ege Bölgesi'nin tarımsal üretiminde son derece önemli bir yeri olan zeytincilikte 1940'a kadar bir örgütlenmeye gidilememiştir. Ancak, 1941 yılında İzmir İncir ve Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği içinde zeytinyağının tali ürün olarak değerlendirilmesi uygun görülmüş ve 1943 yılında ilk Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri kurulmuştur. 1949 yılında ise, "İzmir İncir, Üzüm, Pamuk ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri" oluşturulmuştur. 1987 yılından itibaren sofralık zeytini de çalışma konuları içine alan birliğin unvanı TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği olarak yeniden düzenlenmiştir.

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği üretici sayısı, istihdamı, alım ve işletme kapasitesi ile Ege Bölgesi'nde önemli bir yere sahiptir. Birlik özerkleşme öncesi yerel marka kimliği ile sektörde % 11 pazar payı sıralamasında beşinci iken son dönemde % 29 pazar payı ile sıralamada ikinciliğe yükselmiştir (Cumhuriyet Gazetesi, Ege eki, Ekim 2004).

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, bugün Aydın, Balıkesir, Çanakkale, İzmir, Manisa ve Muğla il ve ilçelerinde yayılmış, 33 kooperatif, 27.779 üretici ortak, 28 adet modern sürekli sistem zeytin sıkma tesisi, salamura işletmeleri, İzmir'de kurulu Zeytin ve Zeytinyağı Kombinasyonu ve Gömeç'te kurulu Pirina Entegre Tesisi ile sektörde, yan ürünlerin değerlendirilmesine kadar her kademedeki örgütlenmiş olan en büyük kuruluş olarak faaliyetini sürdürmektedir. Günlük 250 ton zeytinyağı kapasitesi olan rafineri tesisleri ile dünyadaki en ileri teknolojiye sahip olan kuruluş, aynı anda 6 farklı kalitede zeytinyağı ambalajlama imkânı sağlayan 2000 m² alan üzerinde kurulu özel bir paketleme tesisine sahiptir.

Çizelge 41. 2002 / 2003 İş Yılında Zeytinyağı Dış Ve İç Piyasa Satış Miktarları

TARİŞ Zeytinyağı Birliği Dış Satış Miktarı	7.857 Ton
TARİŞ Zeytinyağı Birliği Dış Satış Bedeli	29,579 Milyar TL
TARİŞ Zeytinyağı Birliği İç Satış Miktarı	6.782 Ton
TARİŞ Zeytinyağı Birliği İç Satış Bedeli	26.950 Milyar TL
TARİŞ Zeytinyağı Birliğinin Stok Miktarı	9.634 Ton

(Kaynak: S.S. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s 107-111.)

Zeytinyağında yaşanan sorunların başında prim sistemi gelmektedir. 2002 yılı ürünü zeytinyağlarına 30 nisan 2003 tarih ve 25094 sayılı Resmî Gazete'de kilo başına 175.000 TL 2003 yılı ürünü zeytinyağlarına ise, 5/5/2004 tarih ve 25453 sayılı Resmî Gazete'de kilo başına 200.000 TL destekleme primi verildiği açıklanmıştır. Zeytinyağına prim uygulaması;

- Zeytin ve zeytinyağı üretiminde sürekliliğin ve arz- talep dengesinin sağlanması,
- Ürüne iç ve dış piyasalarda rekabet şansı kazandırılması,
- Spekülatif fiyat oluşumlarının önlenmesi,
- Kayıt dışı ekonominin denetim altına alınması açısından büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'nin en büyük rakibi olan AB ülkelerinde zeytinyağı üreticilerini korumak amacıyla üretim yardımı yapılmaktadır. Sözkonusu üretim yardımı hedef fiyat ile temsili piyasa fiyatı arasındaki farkın üreticilere sübvansiyon olarak verilmesi suretiyle gerçekleşmektedir. Fiyatlar bir önceden açıklanmakta böylelikle, üreticiye yol gösterici olmaktadır. AB'deki büyük ve verimli zeytin işletmeleri uyguladıkları modern üretim sistemlerinin yanı sıra, pazar şartları ve destekler sayesinde çok kârlı durumda bulunmaktadır. Bununla beraber, küçük işletmelerde üretici birlikleri şeklinde bir araya gelerek AB'nin uygulamış olduğu destekler sayesinde ayakta kalabilmektedir.

Zeytinyağında bir diğer sorun, Avrupa Birliği gümrük taviz görüşmeleri sırasında Türkiye'den AB'ye ihraç edilecek zeytinyağlarının gümrüksüz girişi için taviz istenmesidir. AB üçüncü ülkelerle ticareti düzenleyecek bir dış ticaret sistemi dahilinde Akdeniz ülkeleri ile yaptığı tercihli ticaret anlaşmaları doğrultusunda Tunus'a önemli ayrıcalıklar tanımıştır. Ayrıca, zeytinyağı üretiminde ağacın genetik özelliğinden kaynaklanan var- yok yılı dalgalanmalarının regüle edilmesi ve arz – talep dengesinin sağlanması amacıyla önerilen “stok kurumu” sektörün sorunlarının çözümlenmesine yönelik olarak bu konudaki çalışmalara hemen başlanması gerekmektedir.

AB'de zeytinyağı üreticileri ürünlerini doğrudan veya üyesi oldukları kooperatifler kanalıyla işleyici firmalar adına veya kendi hesaplarına alım yapan aracılara satmaktadır. TSKB zeytinyağı pazarlamasında en önemli rolü üstlenmiş olup kooperatifler aracılığıyla üreticiden alınan zeytinyağını merkezlerde işledikten sonra kendi satış birimleri kanalıyla, ya da diğer satış kanalları ile iç ve dış pazara sunmaktadır. Türkiye'nin de AB ülkeleri ile rekabet edebilmesi için ucuz maliyetli ve kaliteli zeytinyağı üretimini teşvik etmesi gerekmektedir. Üreticilere verilen prim

AB'deki üreticilere üretim yardımlarının yaklaşık ¼'ü kadar olup, yetersizdir. Üreticilerin bir bütün halinde desteklenebilmesi için AB'deki üretici birliklerine benzer bir yapıda kooperatif ve benzeri kuruluşlar çerçevesinde örgütlenmeleri teşvik edilmelidir.

Türkiye'de sektördeki zeytinyağı işletmeleri son yıllarda kapasitelerini arttırmakta ve modernleşerek sürekli sistemle çalışmaya başlamışlardır. Ancak, halâ işletmelerin % 25'si hidrolik preslerle (klasik yöntemle) zeytinyağı üretimini gerçekleştirmektedir. Hidrolik sistemler kaliteyi düşürmektedir. Ayrıca, pek çok işletmede yağlar sağlıklı koşullarda (sac ve galvanize tanklarda) saklanmaktadır. Yağın hava, ışık ile temas etmesi ve tanklarda sıcaklığın artması sonucunda zeytinyağının kalitesi olumsuz etkilenmektedir. Büyük kooperatif ve birliklerde ise, yağlar sürekli (modern) sistemle üretilip, daha sağlıklı olan paslanmaz çelik tanklarda saklanmaktadır.

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği toptan ihracatın yanı sıra dünyanın en prestijli mağazalarından olan Harrods'da, Almanya'da üst gelir grubuna hitap eden Kaufhof'lara Rusya'da Ramstore'da, Japonya'da altıyüz İtalyan restoranına ürünlerini satmaktadır. Ayrıca, TARİŞ zeytinyağı Türk Hava Yollarına bağlı uçaklarda yemeklerin yanında sunulmaya başlanmıştır (Güneş Gazetesi, 14.1.2004).

1945 yılında İzmir'de zeytinyağı işletmesi olarak faaliyete başlayan zeytinyağı kombinası, bugün yaklaşık 23.000 metrekare alanda, 75.000 ton/yıl fiili kapasiteli iki adet fiziksel rafinasyon ünitesi, toplam 55.500 ton/yıl şişe ve teneke kutu ambalajlama ve 3.000 ton/yıl vakumlu zeytin ambalajlama üniteleri, 62.657 ton depolama kapasitesi ile müşteri beklentilerini karşılayabilen, hijyenik koşullarda ve dünya standartlarında üretim yapabilen, sektörün en büyük ve en modern işletmelerinden birisidir.

İşletme Adı	Yıllık Kapasite	Kuruluş Yılı Ve Yeri	Ürünün Adı
Zeytin Ve Zeytinyağı Kombinası	75.000 Ton/Yıl Rafinasyon	2000-2002 İzmir	Rafine Yağ
	55.500 Ton/Yıl Ambalajlama	1981-2004 İzmir	Muhtelif Tip Zeytinyağı Ve Sofralık Zeytin Dolumu
Gömeç Pirina Entegre Tesisleri	240 Ton/Gün (Yağlı Pirina)	1997 Balıkesir	Pirina Yağı Ve Kuru Yakıt Pirinası

(Kaynak: S.S. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı TSKB, 2003-2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.2)

Zeytinyağı Kombinası, 1998 yılında bir dünya standardı olan TS-EN-ISO 9002 kalite güvence sistem belgesini alarak, kalite anlayışını standartlaştırmıştır. Zeytinyağı Kombinası Laboratuvarı, 1 Kasım 2000 tarihinden itibaren Uluslararası Zeytinyağı Konseyi (COI) tarafından Akredite edilmiştir. Sayıları tüm dünyada sadece 31 olan COI Akredite Laboratuvarı olma başarısını gösteren laboratuvarı, böylece sahip olduğu ulusal güvenilirliğini uluslararası alanda da kanıtlamıştır.

Zeytinyağı kombinasında, gıda tüzüğüne ve kalite standartlarına uygun olarak, ekstra natürel sızma, rafine ve riviera zeytinyağı, kostikli ve çizme yeşil zeytin, siyah salamura zeytin, ayçiçeği yağı ve yan ürün olarak yağ asidi üretilmektedir.

Kooperatifler bünyesinde kurulu, toplam 2.880 ton/gün zeytin işleme kapasitesine sahip 28 adet sürekli zeytin sıkma tesisinde zeytin üreticilerine hizmet vermekte ve yan ürün olarak yağlı pirina elde edilmektedir. Ayrıca, Kooperatifler bünyesinde kurulu toplam kapasitesi 2.715 ton/yıl olan işletmelerde, yeşil ve siyah sofralık zeytinde ön işleme yapılmaktadır.

Birliğin ürünü zeytinyağlarının iç ve dış piyasalardaki rekabet gücünü arttıran en önemli faktörler, TARİŞ adının güvenilirliği ve kalite imajıdır. Ürünlerin kalitesi TSE-ISO-EN 9000 kalite sistem belgesine sahip zeytinyağı kombinasında bulunan laboratuvar güvencesindedir. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği, standart ve kodekslere uygun üretim yapmaktadır. Dünya çapında 33 akredite laboratuvarlarından birine sahip olan TARİŞ Zeytinyağı 2002 yılında uluslararası zeytinyağı ticareti açısından çok büyük öneme sahip olan Uluslararası Zeytinyağı Konseyinin (UZK) kalite kontrol anlaşmasına daimi üye olarak kabul edilmiş ve

böylelikle kabul edilen ilk ve tek Türk zeytinyağı markası olmuştur. Bu sayede UZK tarafından tanıtım ve promosyon çalışmaları sürdürülen ve zeytinyağı için önemli hedef pazarlar olan ABD, Kanada, Avustralya, Japonya, Kore, Çin, Tayvan gibi ülkelere yapmış olduğu satışlarını devam ettirebilmektedir. Ayrıca, uluslararası organik ürün organizasyonu “ECOCERT” sertifikasına sahip organik zeytinyağı üreten tek Türk kuruluşudur.

Ayrıca, zeytinyağı pazarlamasındaki genel eğilimler dikkate alınarak ürün çeşitliliğinin artırılması, farklı tüketici taleplerinin karşılanabilmesi, fiyat esnekliği kazanılması ve ambalajlı ihracatın artırılabilmesi amacıyla, geleneksel TARIŞ markasının yanı sıra; Birlik adına yeni alt markaların oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır. Bu kapsamda; “ZEYTAKSO, AİVALY, MOSKONİSİ, EOLİA, OLGUNCA, ESKİSİ GİBİ, ERKENCE, YÜZDEYÜZ, EGEMİS, ITIR” markalarının birlik adına tescili gerçekleştirilmiştir.

İç ve dış piyasa satışlarının artırılması, rekabet gücünün yükseltilmesi amacıyla kurulan TARIŞ Zeytin A.Ş.’nin 2001 yılında faaliyete geçmesi ile birlikte öncelikle şirketin internette oluşturduğu www.tariszeytin.com.tr adresinde kurumsal web sitesi ile bayi ağı ve sanal mağaza uygulamaları başlatılmıştır. İç piyasaya yönelik hızlı bir örgütlenmeye gidilmiş ve bu sayede global olarak dünyanın her yerinden alışveriş imkânı hayata geçirilmiştir. Bu web tabanlı uygulama hem ulusal hem de uluslararası ödül kazanmıştır.

Bir diğer önemli atılım olarak değerlendirilebilecek Ege kültürünü, mitolojisini, tarihini yansıtan TARIŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği’nce geliştirilmiş olan “Ta-Ze” butik mağazalar franchising modeliyle önce İzmir, İstanbul ve son olarak ABD’nin en önemli üç merkezlerinden biri olan Chicago’da faaliyete geçirilmiştir. Bu Türk tarım tarihinde bir Türk ürününün kendi markasıyla ve kendi geliştirdiği konsept mağazacılıkla ilk defa sunulması ve Türk tarımı içinde örnek bir model oluşturması bakımından oldukça önemlidir. Buradaki amaç; dünyada stratejik olarak belirlenen önemli merkezlerde butik mağazaların franchising modeliyle yaygınlaştırılması ve Türk zeytinyağının yukarı segment olarak adlandırılan müşteri profilinden başlayarak aşağı tabana doğru yayılmasını sağlamak ve TARIŞ markasını global olarak konuşlandırmaktır. Söz konusu Ta-Ze ve sanal mağazalarda

zeytin, zeytinyağı, incir, üzüm, aksesuar, kitap, sirke, pekmez gibi toplam 300 çeşit ürün satışa sunulmaktadır.

Harrods mağazasında açılan stand ile yurtdışı pazarlama atacağına başlayan TARİŞ Zeytinyağı Birliği Chicago mağazası ile devam etmektedir. Halen otuz ülkeye “TARİŞ ” markasıyla zeytinyağı ihracatı yapılmaktadır. Yurtdışında Türk zeytinyağına olan talebi görmek amacıyla açılan Chicago mağazası hamlesinden sonra yurtiçi ve yurtdışından toplam 164 franchise talebi gelmiştir. Türkiye’den özellikle, Ankara, İstanbul ve Bursa gibi turistik yerleşim bölgelerinden, yurtdışından ise, ABD’den 24, AB ülkelerinden 26 talep geldiği belirlenmiştir. Ayrıca, diğer ülkelerden de dört talep vardır. Yurtdışından franchise isteyenlerin üçte birini yabancı uyruklu yatırımcıların oluşturması ise dikkat çekicidir (Radikal gazetesi ekonomi sayfası, 12 Aralık 2004).

Gerek Birliğin gerekse TARİŞ Zeytin A.Ş. tarafından sürdürülen pazarlama faaliyetleri sonucunda birçok yeni pazara girme şansı elde edilmiş olup, 29 ülkeye zeytinyağı ihracatı gerçekleştirilmiştir. TARİŞ Zeytin A.Ş.’nin satışlarının % 80’i ambalajlı, %20’si ise, dökme satışlar olarak gerçekleşmektedir.

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği 2003 yılında İzmir Ticaret Odası tarafından “Döviz Sağlamada Başarı Ödülü”, 2004 yılında Ege İhracatçı Birlikleri’nce “En Fazla İhracat Gerçekleştiren ikinci Firma” ödülü yine, Dış Ticaret Müsteşarlığı’na en fazla ihracat gerçekleştiren ikinci Firma olarak “Sektörel İhracat Başarı Ödülü” kazanmıştır. Tüm bunların yanı sıra; Ege Bölgesi Sanayi Odası’na Ege Bölgesi’nde zeytinyağı sanayi meslek kolunda en yüksek ihracatı gerçekleştiren firmalar arasında birinci olmuştur (TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı TSKB 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005: 45).

3.7. TARİŞ ’in Araştırma ve Geliştirme Birimi

Gerçekçi bir tarım politikası ve tarımın desteklenmesinin yanı sıra tarımda Araştırma-Geliştirme çalışmalarının organize edilmesi gerekliliğinden yola çıkılarak “TARİŞ Ar-Ge Müdürlüğü” 1985 yılında kurulmuştur (www.taris.com.tr).

TARİŞ Ar-Ge Müdürlüğü’nün birimleri şunlardır:

Verimlilik Birimi

Bu birimin işlevleri arasında ortaklarının toprak, bitki ve su analizlerini yapmak, ortaklarına gübre önerisinde bulunmak, ihalelerde teknik görüş bildirmek, bağlarda anaç tavsiyesinde bulunmak, yaprak gübresi üretimini sağlamak, bitki besleme konusunda kontrol analizlerini yapmak bulunmaktadır.

Üretim Birimi

Ürün yönetimi ile ilgili problemlerin nedenlerini ve çözümlerini araştırmak, alternatif ürün geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak, demonstrasyon çalışmaları yapmak, ürünlerin ve tohumların depolanmasında kalitenin korunmasını sağlamak.

Bitki Koruma

Bölgedeki hastalık ve zararlı popülasyonunu tespit etmek, bunlarla doğru mücadele yöntemini belirlemek, ziraî ilâç ihalelerinde teknik bilgi vermek, işletme depolarında depo zararlılarına karşı koruyucu önlem almak, kooperatiflerin ziraî ilâç ihtiyacını tespit etmek.

Kalite Kontrol

İşletmelerin proses ve nihai ürünlerinde kalite kontrol ile TSE'ye uygunluk analizlerini yapmak, ihracata yönelik analizleri yapmak, ihracatta ortaya çıkan kalite problemlerini işletmelerle birlikte çözmek, ziraî girdilerin kalite kontrollerini yapmak, işletmelerin aylık hijyen kontrollerini yapmak.

Eğitim - Yayın Ve Kalite Güvence

Yetiştiricilik, ziraî mücadele, kalite v.b. konularda eğitim seminerleri vermek, broşür ve çiftçi mektubu gibi eğitim yayınları hazırlamak, tarla günleri düzenlemek.

Tohum ve Sertifikasyon

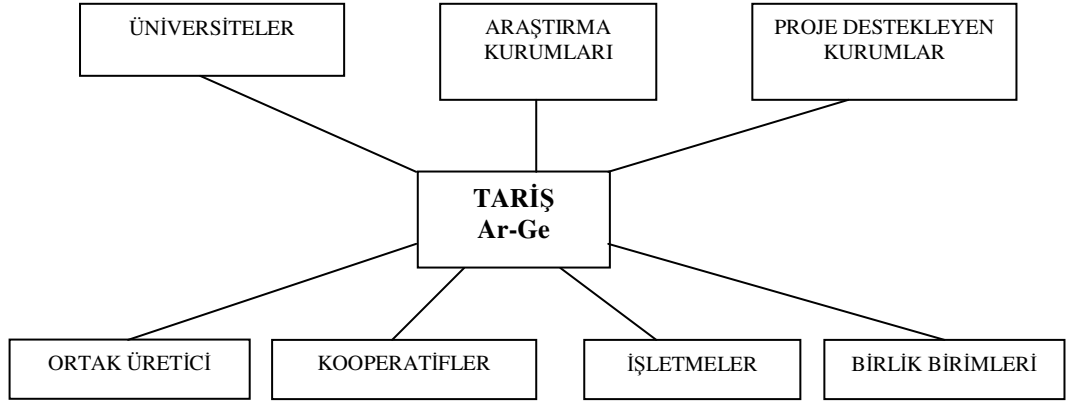
Tohumlukların sertifikalandırılmasını sağlamak, tohumluk yetiştirilen tarlaların kontrollerini yapmak, bölgeye uygun çeşitleri tespit etmek, uygun tohum ekimi konusunda üreticiyi yönlendirmek, sağlıklı tohum üretimi için nüveciliğin doğru yapılmasını sağlamak.

Diğer faaliyetleri ise,

- Pamuk tohumu üretimi ve sertifikasyonu,
- Organik üzüm, incir, zeytin-zeytinyağı, IPM üzüm ve tünel inciri üretimi teknik sorumluluğu,

- TARIŞ -ZF Yaprak Gübresi Üretimi Teknik Sorumluluğu,
- HACCP, ISO 9000 ve Hijyen Sanitasyon konusunda teknik danışmanlıktır.

AR-GE Müdürlüğünün TARIŞ'teki işlevi dört ürünün kalite ve verimini artırmak, TARIŞ mamul ürünlerinin kalite güvencesini sağlamak amacıyla, üretici bilinçlendirilmesi de dahil olmak üzere tarımsal, teknolojik, bilimsel, ekonomik ve sosyolojik temelde araştırmalar yapmaktır. TARIŞ'e bilgi aktaran kuruluşlar ise, Şekil 56'da verilmiştir.



(Kaynak: TARIŞ 2004 Yılı Ar- Ge Raporu, s.5)

Şekil 56. TARIŞ Ar – Ge Biriminin Bilgi Akışı

TARIŞ Ar-Ge Müdürlüğü'nün hedefleri ise,

- Sürdürülebilir rekabet gücü için gerekli olan araştırma ve kalite güvencesi çalışmalarını yaygınlaştırmak,
- Uluslararası standartlarda kaliteli, verimli ve düşük maliyetli üretim yapılabilmesini sağlamak amacıyla gereken teknoloji altyapısı, danışmanlık ve eğitim desteğini vermek,
- Sağlıklı üretim ve çevre yönetiminin yerleştirilmesi amacıyla, müşteri memnuniyeti öncelikli test ve analiz hizmetleri sunmaktır.

3.8. TARIŞ Birliklerinin Ekonomik Önemi

Doksan yıllık birikimi ile TARİŞ İzmir, Aydın, Balıkesir, Çanakkale, Denizli, Manisa ve Muğla illerini kapsayan geniş alanda; yöreye özgü ve kültürel anlamda büyük önem taşıyan incir, üzüm, pamuk ve zeytinyağı ürünlerinin üretiminden tüketiciye kadar her aşamasını gerçekleştirmekte ve ürünlerin üretimlerinin devamlılığını sağlamaktadır. TARİŞ sözkonusu geleneksel ürünlerin yanı sıra, bunlardan elde edilen diğer ürünlerin işlenmesi, imalâtı, depolanması, dağıtılması ve pazarlanması ile ilgili çok büyük bir bilgi birikimine, tecrübeye ve Know-how'a sahiptir (Bekçioğlu, 2005: 8).

Onyediyedi ana üründen oluşan toplam 33 çeşit ürünü TARİŞ Zeytin A.Ş.'ye ait 68 ve TARİŞ Ayma A.Ş.'ye ait 50 olmak üzere toplam 118 bayisi Konak ve Karşıyaka satış mağazaları ile tüm yurt çapında tüketiciye ulaşmaktadır.

Ege Bölgesi'nde TARİŞ Birliklerinin faaliyet alanı içerisinde bulunan yaklaşık 7,5 milyon dekarlık alandan elde edilen incir, üzüm, pamuk, zeytin ve zeytinyağı ürünleri; üretimde, ihracatta ve iç pazarlarda Türkiye'nin en önemli tarım ürünlerindedir. Ege Bölgesi'ndeki yaklaşık bir milyon yetişkin nüfusun geçiminin temin edilmesinde doğrudan pay sahibidir. Dolayısıyla, TARİŞ Ege Bölgesi'nde önemli oranda istihdam sağlamaktadır.

TARİŞ 120 Binin üzerinde ortağına hizmet vermektedir. Bu ortakların aile fertleri göz önüne alındığında TARİŞ'in doğrudan hizmet götürdüğü insanların sayısı çok daha fazladır. TARİŞ, 2001 – 2002 iş yılında 400 Trilyon TL'sına varan cirosu ile 47 Milyon Amerikan Doları tutarında, 2002 – 2003 iş yılında 500 Trilyon TL'sına varan cirosu ile 32 ülkeye 70 Milyon Amerikan Doları tutarında, 2003 – 2004 iş yılında 507 Trilyon TL' sına varan cirosu ile 77,5 Milyon Amerikan Doları tutarında ihracat gerçekleştirmiştir. 1998 yılından beri her yıl Ankara'da Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME) tarafından düzenlenen "2004 Yılı Başarılı İhracatçı Firma ve Kuruluşlar" töreninde kuru meyve ve mamulleri sektöründe TARİŞ Üzüm Tarım Satış Kooperatifi Birliği ikinci, zeytin ve zeytinyağı sektöründe TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifi Birliği ikinci olarak açıklanmışlardır (İGEME'den Bakış, 2004: 21-23).

TARİŞ Pamuk Birliği İstanbul Sanayi Odası'nın 2003 yılı Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşu arasında 55., TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği 253. sırada yer

almıştır. Ege Bölgesi'nde ortaya çıkan bir kuruluş olmasına rağmen bölgesel değil ulusal ve uluslararası pazarda yer almaktadır.

2004 yılında daha önceki yıllarda temeli atılmış olan yatırımlar devam etmekte olup, 2002 -2003 sezonunda 17 Trilyon TL'lık yatırım gerçekleştirilmiştir. 2004 yılı için planlanan yatırım tutarı ise, 47 trilyon TL'sıdır. TARİŞ ile KOÇ Grubu arasındaki rakı üretiminde yapılan anlaşma önemli projeleri arasında yer almaktadır. Pazarlamasını Koç grubunun üstlendiği rakının satışı 2005 yılının baharında Migros Mağazalarında satışa sunulacaktır. Ayrıca, Pamuk Birliği Türkiye'nin en büyük ham yağ tesislerini Aydın'da inşa etmektedir. Organik tarım ürünlerinin üretimi ve pazarlaması üzerinde çalışan TARİŞ her yıl ürün yelpazesine yeni ürünler katmaktadır. Son olarak üzüm birliğinin ürettiği elma sirkesi, şalgam suyu ve limon sosu ürün çeşidine ilave edilmiştir.

EBSO tarafından düzenlenen 2004 yılı ödül töreninde yapılan ihracata göre, zeytinyağı sanayinde S.S. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı TSKB birinci, bitkisel yağlar sanayinde S.S. TARİŞ Pamuk TSKB üçüncü, kuru meyve işletmelerinde S.S. TARİŞ Üzüm TSKB ikinci olmuşlardır. Ayrıca, Ege Bölgesi'nde en yüksek yatırım gerçekleştiren işletmeler olarak zeytinyağı sanayinde S.S. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı TSKB 6.980.569 YTL ile birinci, bitkisel yağlar sanayinde S.S. TARİŞ Pamuk TSKB 8.086.852 YTL ile birinci, pamuk- çırçır sanayinde S.S. 131 Nolu Söke Pamuk TSK 3.494.148 YTL ile ikinci, kuru meyve işletmelerinde S.S. TARİŞ İncir TSKB 758.700 YTL ile üçüncü sırada yer almışlardır.

Ege Bölgesi'nde kendi sektörlerinde en yüksek istihdamı sağlayan kuruluşlar arasında un ve yem fabrikaları içerisinde TARİŞ Yemta Yem Hayvancılık San. ve Tic. A.Ş. ikinci (59 kişi), zeytinyağı sanayinde S.S. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı TSKB birinci (402 Kişi), bitkisel yağlar sanayinde S.S. TARİŞ Pamuk TSKB birinci (1438 Kişi), pamuk- çırçır sanayinde S.S. 131 Nolu Söke Pamuk TSK birinci (242 Kişi), aynı sanayi dalında S.S. 47 Nolu Pamuk TSK üçüncü (68 Kişi) olmuşlardır.

TARİŞ Birlikleri iç ve dış pazarlarda önemli başarılarla imza atmaktadır. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği % 11 civarında bulunan iç pazar payını 2004 yılı itibariyle % 25'e yükseltmiş ve Türkiye toplam zeytinyağı satışlarında 2. sıraya çıkmıştır. TARİŞ Üzüm Birliği ise, Ege'nin sultaniye kuru üzümünü dünyanın pek

çok ülkesine ihraç etmekte olup Türkiye'nin en fazla kuru üzüm ihracatı yapan kuruluşu olmuştur. TARİŞ İncir Birliği dünyanın en önemli pazarlarından Rusya ve Çin'e ihracat yapmaktadır. TARİŞ Pamuk Birliği'nce üretilen Ege pamuğundan üretilen iplikler toplam 26 ülkeye (Çin, Japonya, Almanya, Yeni Zelanda, Maldiv Adaları, ABD, Fransa, İngiltere, Tayvan başta olmak üzere) ihraç edilmektedir. TARİŞ 'in ürettiği iplikler özellikle, Benetton ve Marks & Spencer tarafından tercih edilmektedir (TARİŞ Bölge Müdürlüğü Halkla İlişkiler Birimi, 2004).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARİŞ'İN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

4.1. TARİŞ'in Genel Çevre Analizi

TARİŞ'in genel çevre analizi kapsamında; politik ve yasal çevresi, ekonomik çevre, sosyo- kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre ve uluslararası çevre faktörleri ele alınacaktır.

4.1.1. Politik ve Yasal Çevre

Bir ülkenin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası (GSYİH) içinde tarım sektörünün payına bakarak ülkenin gelişmişlik düzeyi hakkında fikir yürütmek mümkündür. Türkiye'de plânlı dönemin başından beri tarımın millî gelir içindeki payının düşmesi ülkenin kalkınmışlık göstergesi olarak ele alınmıştır. Türkiye'nin 1968 yılından 2001 yılına kadar cari fiyatlarla Gayri Safi Millî Hasılda (GSMH) sektör paylarına bakıldığında ortalama olarak tarım sektörünün % 20, sanayi sektörünün % 19 ve hizmetler sektörünün % 44 payının olduğu görülmektedir. Aynı şekilde sektörlerin sabit fiyatlarla GSMH'daki payı son otuzdört yılın ortalaması alınarak hesaplandığında tarımın % 24, sanayi sektörünün % 21 ve hizmetler sektörünün % 40 olarak bulunmuştur (www.die.gov.tr). Ancak, tarım sektörün dış ticaret içindeki payının giderek azalma göstermesi ve bu potansiyelin rasyonel bir şekilde gıda sanayine aktarılamaması tarımsal politika eksikliğinin göstergesidir (İGEME, 2004: 1). Türkiye'de AB uyum yasası çerçevesinde Tarımsal Reform Programı çalışmaları son dönemde giderek ivme kazanmış olmakla birlikte, ihracata yansımaları orta/uzun vadede mümkün olabilecektir.

Cumhuriyet döneminde 1934 yılında çıkarılan 2834 sayılı kanun ile hukukî çerçeveye kavuşan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri (TSKB) Türk Tarımı ve Ekonomisi için önemli görevler yerine getirmiştir. Ancak, 1930'lu yıllarda dünya ekonomik buhranı ve devletçi ekonomi politikalarının geçerli olduğu bir dönemde yasal çerçeveye kavuşan TSKB, tarım alanında faaliyet gösteren KİT'lerden çok farklı olmayan bir yapıda kamu güdümünde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu süreç Türkiye'de 2000 yılında çıkartılan 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri

Hakkında Kanun ile sözkonusu kuruluşların yeniden yapılandırılması için yasal bir zemin oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kanun ile TSKB'ye idarî, malî ve diğer ilişkilerinde özerklik getirilerek çağdaş ve demokratik kooperatifçiliğin oluşturulması hedeflenmiştir (4572 Sayılı Kanun: 2001: 1). Diğer taraftan, kooperatif ve birliklerin geçmişte kamu güdümlü faaliyet göstermiş olmasından kaynaklanan yüklerin giderilerek özerk bir yapıda faaliyetlerinin sürdürülebilmesi amacıyla, kanun ile dört yıllık bir yeniden yapılandırma dönemi getirilmiştir. Sözkonusu yeniden yapılandırma döneminde kooperatif ve birliklerin kamu ile olan ilişkilerinin koordinasyonu, kooperatif ve birliklerin üzerinde bulunan geçmiş dönemlerden kalan kamu yüklerinin çözüme kavuşturulması ve yeni döneme daha güçlü bir yapıda girilmesi amacıyla Yeniden Yapılandırma Kurulu (YYK) oluşturulmuştur. Bu kanun kapsamında yer alan TARİŞ de 2000 yılından itibaren özerk bir yapıya kavuşmuştur.

Yeniden Yapılandırma Kurulu'nun görevleri ile ilgili olarak bugüne kadar; 9404 personelin iş akitlerinin sona erdirilmesi nedeniyle 116 trilyon TL'lik işçi tazminatları Hazine tarafından karşılanmış, DFİF bünyesinde 250 trilyon TL'lik döner fon oluşturularak birliklerinin ürün alımlarının finansmanında kredi olarak kullanılması sağlanmıştır.

Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri'nin yeniden yapılandırılmasında yaşanan diğer önemli sorun, tarıma yönelik devlet politikalarının olmamasıdır. Ayrıca, başta AB ülkeleri ve ABD olmak üzere diğer rakip ülkelerin kendi tarım ürünlerine yönelik politikalarının Türkiye tarımı üzerinde olumsuz etkileri de mevcuttur. Tarım sektöründe yaşanan tüm olumsuz gelişmeler sonucu Türkiye'de ilk defa 2003 yılının ilk dokuz aylık döneminde 1.468 milyon Dolar'lık tarımsal ürün ihracatına karşılık 2002 milyon Dolar'lık ihracat yapılarak Türkiye'de tarım ürünlerinde ithalat, ihracatı aşar duruma gelmiştir. Bunun nedeni, tarım sektöründe mevcut politikaların olmamasıdır.

Tarım sektörüne yönelik bir diğer kanun 5200 sayılı Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu'dur (5200 Sayılı Kanun; 2005:1). 2004 yılında kabul edilen sözkonusu kanunun amacı; üretimi talebe göre, plânlamak, ürün kalitesini iyileştirmek, kendi mülkiyetine almamak kaydıyla pazara geçerli norm ve standartlara uygun ürün sevk etmek ve ürünlerin ulusal ve uluslararası ölçekte

pazarlama gücünü arttırıcı tedbirler almak üzere tarım üreticilerinin, ürün veya ürün grubu bazında bir araya gelerek, tüzel kişiliği haiz tarımsal üretici birlikleri kurmalarını sağlamaktır.

AB müktesebatına uyum çerçevesinde oluşturulan üretici birlikleri yasası ile sözkonusu birliklerin her türlü bitkisel, hayvansal ürünler ile su ürünleri üzerine kurulabilmesinin mümkün olması Türkiye’de eksikliği hissedilen üretici örgütlenmesi konusunda büyük bir eksikliği gidermesi beklenmektedir. Birliklere verilen görevler yerine getirildiği ölçüde birliklerin Türkiye ihracatı üzerinde olumlu etki göstermesi beklenmektedir.

Ekonomiye doğrudan enjekte edilmesi ve kısa sürede sonuç vermesi bakımından diğer kamusal politikalardan farklılık gösteren teşvikler konusunda DTÖ tarıma yapılan desteklerin GSYİH’nin % 3’ünü geçmemesi ihracat ve ithalattaki kısıtlamaların kaldırılması, ya da en aza indirilmesi konularında kurallar getirmektedir. Tarımsal teşvikler konusunda AB, Kuzey Amerika ülkeleri ve Japonya dünyada başı çeken ülkelerdir (İGEME, 2004: 3).

Önümüzdeki süreçte iç pazar teşvik politikaları özellikle, gelişmekte olan ülkeler açısından önem arz etmekte, rekabet avantajı elde etmek bağlamında alt yapı sorunlarının bu şekilde çözümü gerekmektedir. Dünyada gelişen çevreci akımlar paralelinde, giderek gelişme gösteren organik tarım ve gıda ürünleri sektörü AB ve ABD’de yoğunlukla üretim aşamasında ve ülkesel farklılıklar olmakla birlikte belgelendirmede maliyet paylaşımı esasına göre, desteklenmektedir. Sözkonusu destek AB ülkelerinde Üretici Birlikleri aracılığıyla kullanılmakta olup ancak, Birliğe üye olan üreticiler faydalanabilmektedirler. Türkiye’de de bu yardımların üretici birlikleri üzerinden yapılabilmesi mümkündür. Üretici birlikleri kanalıyla sadece organik ürünler değil diğer üreticilerinde desteklenmesi, eğitim programları organizasyonu gibi sektörün ihtiyaç duyduğu alanlarda faaliyet verebilecek donanıma sahip hale gelmesi sağlanmalıdır. Böylelikle çiftçi refahının ve eğitim seviyesinin arttırılmasına yönelik faaliyetler desteklenirken, kaliteli hammadde/sanayi entegrasyonunun da temelleri atılmış olacaktır. Ayrıca, çiftçilerin İyi Tarım Uygulamaları (İTU) gibi konulardan zamanında haberdar edilmelerini sağlayacaktır.

Türkiye’de devletin tarım sektörüne yönelik destekleme politikaları uzun yıllar taban fiyat belirlenerek destekleme alımlarında bulunması şeklinde yoğunlaşmış daha sonra, girdi destekleri, düşük faizli kredi, teşvik primi ödemeleri, hayvancılığı geliştirme teşvikleri ile, ürün bazında uygulanan belirli ürünlerde ekim alanlarının sınırlandırılarak alternatif ürünlere geçişin teşvik edilmesine yönelik tazminat ödemeleri ve destekleme primleri gibi uygulamalarla destekleme yoluna gidilmiştir.

Türkiye’de tarım sektörüne yönelik destekleme uygulamaları, 1920’li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanmıştır. 1932 yılından itibaren başlayan ve 2002 yılına kadar devam eden çeşitli ürünler, devletçe destekleme alımlarına konu edilmiştir. Türkiye’de devlet destekleme alımları başlangıç yıllarında sosyal ve ekonomik amaçlar ön plânda tutularak gerçekleştirilmiş, daha sonraki dönemlerde ise, rasyonellikten uzak siyasî kararlar doğrultusunda yapılmıştır. Bunun sonucu olarak bazı ürünlerde (örneğin fındık, tütün, çay gibi) üretim fazlalığı, ya da üretim azlığı (mısır, pirinç, yağlı tohumlar gibi) sorunu yaşanmıştır. Türkiye’de tarım sektörünün büyüklüğü, sektörden geçimini sağlayanların sayısı, gelir düzeyleri dikkate alındığında bu sektöre verilen destek ve primlerin gelişmiş ülkelere oranla yok denecek kadar az olduğu ortaya çıkmaktadır. Çizelge 43 Türkiye’de tarım sektörünün kullandığı kredilerin toplam krediler içerisindeki son beş yıldaki payını göstermektedir.

Çizelge 43. Türkiye’de Tarımın Finansmanı

Yıllar	(1) Doğrudan	(2) Destekleme Alımları	(3) Toplam	(4) Bankacılık	(¹ / ₄)	(³ / ₄)
--------	--------------	-------------------------	------------	----------------	---------------------------------	---------------------------------

	Krediler (YTL)	İçin Verilmiş Krediler (YTL)	Kaynaklar (YTL)	Kredi Toplamı (YTL)	%	%
1996	643.626.000	40.381.000	683.927.000	3.860.068.000	16,7	17,7
1997	1.426.613.000	109.918.000	1.536.432.000	8.811.893.000	16,2	17,4
1998	842.021.000	399.950.000	1.241.971.000	14.122.355.000	6,0	8,8
1999	1.193.208.000	950.002.000	2.143.210.000	21.714.974.000	5,5	9,9
2000	1.982.851.000	1.425.902.000	3.406.753.000	34.213.680.000	5,8	9,9
2001	749.491.000	2.179.002.000	2.946.493.000	36.387.574.000	2,1	8,1

(Kaynak: T.C. Ziraat Bankası ve Türkiye Bankalar Birliği, s.45)

Ayrıca, yatırım teşvik belgeleri ve kamunun sabit yatırımlarından aldığı pay açısından bakıldığında bu alanlarda da teşvik ve yatırımların yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Çizelge 44’de tarım sektörü yatırım teşvik belgelerinin toplam yatırım teşvik belgeleri içindeki payı verilmiştir.

Çizelge 44. Tarım Sektörünün Yatırım Teşvik Belgeleri İçindeki Payı

Yıllar	(1) Tarım (YTL)	(2) Toplam (YTL)	(1/2) %
1980	83.000	473.000	17
1985	50.000	6.671.000	1
1990	3.647.000	67.626.000	5
2000	129.435.000	8.761.378.000	1
2001	100.244.000	10.598.842.000	1

(Kaynak: www.hazine.gov.tr)

Türkiye’de 2000/2003 döneminde tarım sektörüne yapılan destekler Çizelge 45’de gösterilmektedir. Görüldüğü üzere, Devlet TARİŞ ve diğer TSKB’lerine 2002 yılından itibaren fiyat ve girdi desteğini tamamen kaldırmıştır. 2000’li yıllarda Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonundan (DFİF) kullanılan kredilerde giderek azalma sözkonusu olmuştur. TARİŞ Pamuk Birliğinin YYK ile görüşmeleri neticesinde 2004/2005 iş yılında birliğe 70 trilyon TL’lik DFİF Kredisi açılmıştır.

1960’lara kadar TARİŞ devletin doğrudan malî desteği olmaksızın faaliyet göstermiştir. Birlik üyelerine bir ilk ödeme yapar daha sonra ürünü satar ve eğer bakiye kalmışsa üyelerine bir nihai ödemede bulunurdu. Ancak, 1960’larda malî güçlüklerle karşılaşan kooperatifler hükümetten malî destek istemişlerdir. O noktada Devlet ürün fiyatının tespiti çalışmalarında ve TARİŞ’in yönetiminde rol oynamaya başlamıştır. Toplu alım sorununa çözüm getirmek için kooperatif üyelerine tüm

ürünlerini TARİŞ'e satma, TARİŞ'e de üyelerinin sunduğu tüm ürünü satın alma konusunda yasal zorunluluk getirilmiştir. Devletin işin içine girmesinden kısa bir süre sonra alım fiyatlarının tespiti Hükümet açısından hem bir gelir destekleme mekanizması hem de politik araç haline gelmiştir (Schmitz ve Diğerleri, 1999: 82-83).

Çizelge 45. Türkiye'de Tarım Sektörüne Yapılan Destekler (Trilyon TL)

DESTEK TÜRLERİ	2000	2001	2002	2003
1-FİYAT DESTEĞİ				
Hububat	352	345	410	0
Tütün	237	229	147	0
Şeker pancarı	525	484	1002	0
Çay	81	137	176	0
TSKB	400	641	0	0
Toplam	1595	1836	1735	0
2-GİRDİ DESTEĞİ				
Gübre	95	76	0	0
İlaç	12	19	0	0
Tohum-Fidan	3	1	0	0
Toplam	110	93	0	0
3-HAYVANCILIK				
Hayvancılığı geliştirme	12	41	69	37
Süt Teşviki	12	12	18	19
Toplam	24	53	87	56
4-ÜRÜNE ÖZEL TEŞVİKLER				
Çayda budama	16	27	40	44
Tütünde kota uygulaması	0	0	0	0
5-DOĞAL AFET ÖDEMELERİ	13	0	0	0
Toplam	29	27	40	44
6-DFİF'DEN KULLANDIRILAN	385	354	132	111
7-PRİM ÖDEMESİ	184	338	186	323
8-DOĞRUDAN GELİR DESTEĞİ	0	84	1377	2320
9-TC. ZİRAAT BANKASINCA ÖDENEN	87	262	0	0
GENEL TOPLAM	2414	3047	4057	2854

(Kaynak: İGEME, Tarım Ve Gıda Sektörü İhracat Potansiyeli, 2004, Ankara, s. 41)

1994 yılında TARİŞ'i yeniden bir ticari kuruluş haline getirme girişiminde bulunulmuştur. Devlet artık taban fiyatı tespit etmiyor ve üyelerine son ödemenin yapılmasına imkân tanıyordu. Daha sonraki yıllarda Devlet alım fiyatlarının tespitini doğrudan doğruya kontrol etmekten vazgeçtiyse de bu fiyatları hâlâ dolaylı olarak etkilemektedir. 2000 yılına kadar Birlikler Devletten düşük faizli borçlanma şeklinde

kredi almaktaydılar. Bu kredinin içerdiği büyük sübvansiyon nedeniyle de devlet alım fiyatlarının seviyesini dolaylı olarak etkileyebiliyordu.

Çizelge 46. Türkiye ve AB’de Tarıma Verilen Tahmini Destek Miktarları (%)

	1990		1995		2000		2001		2002	
	Türkiye	AB	Türkiye	AB	Türkiye	AB	Türkiye	AB	Türkiye	AB
Üretici destek tahmini	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pazar fiyat desteği	79,1	79,6	48,6	63,3	83,4	57,7	33,2	54,8	72,6	57,4
Üretimle bağlı ödemeler	0,7	7,1	3	1,7	5	5	43,5	4,3	2,9	3,6
Ekilen alan/hayvan sayısına bağlı ödemeler	0	5,2	0	24	0	27	0	28,6	0	26,4
Geçmişle bağlı ödemeler	0	0,4	0	1,8	0	0,7	6,5	0,6	22,2	0,6
Girdi kullanımına bağlı ödemeler	20,1	7,1	48,4	7,1	11,6	8	16,7	8,2	2,2	7,8
Girdi kısıtlamalarına bağlı ödemeler	0	1	0	3	0	3,4	0	3,6	0	4,3
Toplam tarımsal gelire bağlı ödemeler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer ödemeler	0	-0,4	0	0,9	0	1	0	0,1	0	0,1

(Kaynak: İGEME, Tarım Ve Gıda Sektörü İhracat Potansiyeli, 2004, Ankara, s. 45-46)

Çizelge 46’da Türkiye ile AB’nin tarıma verdiği tahmini destek miktarları yüzde olarak karşılaştırılmıştır. Çizelge 46’dan da görüldüğü üzere AB’de fiyat destekleri zaman içerisinde azalma göstermiş olup, hayvan ve ekilen alan sayısına bağlı olarak yapılan ödemeler ise, giderek artmıştır. Türkiye’de ise, fiyat destekleri bir yıl artmış ertesi yıl azalmış olup 2003 yılından itibaren kaldırılmıştır. Buna karşılık hayvan ve ekilen alan sayısına bağlı olarak yapılan ödemeler hiç yoktur.

2000 yılından itibaren Devlet üreticiye “Doğrudan Gelir Desteği” şeklinde yeni bir sistemle destek olmaya çalışmıştır. Ancak, sistem bu haliyle tek başına hiçbir ülkede uygulanmamaktadır. AB’de Ortak Tarım Politikası (OTP) çerçevesinde gerçekleştirilen reformlar doğrultusunda üreticilerin uğrayacağı gelir kaybının doğrudan gelir desteği ile giderilmesi öngörülmüştür. Doğrudan gelir desteğinin AB’deki uygulama amacı; mevcut desteklere ek olarak piyasa fiyat desteğinin azaltılması veya bazı ürünler için kaldırılmasından doğacak gelir kaybını telafi etmektir. ABD’de de doğrudan gelir desteği, destek seviyesini ve bütçe

harcamalarını azaltmak ve ürün arzının sınırlandırılması karşısında ortaya çıkacak gelir kaybını telafi etmeyi amaçlamaktadır. AB’de doğrudan gelir desteğinin toplam destekleme içindeki payı % 30 olup bu oran ABD’de % 10 düzeyindedir. Türkiye’de uygulanan doğrudan gelir desteğinin ise, bu şekliyle ne üretimi yönlendirici ne de verimliği artırma ile bir ilişkisi vardır. Türkiye’de bu uygulama gelir düzeyi düşük çiftçiden ziyade zengin çiftçilere daha fazla kaynak aktarılması şeklinde uygulanmaktadır.

Türkiye’de tarımsal desteklerin GSYH’ya oranı % 2’nin altındadır. Tarım sektörüne yönelik desteklerin ölçülmesinde Dünya Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından geliştirilmiş olan destek ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemler içerisinde “üretici destek tahmini” önem taşımaktadır. Üretici destek tahmini, belirli bir yılda uygulanan tarım politikalarının sonucunda üreticilere yapılan parasal transferlerin değerine ilişkin bir tahmindir.

TARİŞ Birliklerinin 2003/2004 iş yılında kullanmış oldukları krediler ile ilgili durumları aşağıda verilmiştir. TARİŞ İncir Birliğinin 2003/2004 iş yılında kullanmış olduğu krediler Çizelge 47’ deki gibidir.

Çizelge 47. TARİŞ İncir Birliğinin Ziraat Bankasından Kullandığı Krediler ve Faizleri

Kredi cinsi (DFİF)	31.07.2003 ten devreden tutar (000 TL)	Açılan kredi miktarı (000 TL)	2003/04 iş yılında tahakkuk eden faiz (000 TL)	2003/04 iş yılında ödenen miktar (000 TL)	Terkin edilen miktar (000 TL)	31.07.2004 itibarıyla devreden bakiye (000 TL)
Uzun vadeli İşletme Kredisi	19.332.331.171	0	2.351.477.663	0	21.683.808.834	0
Uzun Vadeli Ürün Kredisi	16.682.254.322	0	2.029.136.994	0	18.711.391.316	0
03/04 iş yılı ürün kredisi	0	8.022.792.000	1.559.750.528	9.582.542.528	0	0
Genel toplam	36.014.585.493	8.022.792.000	5.940.365.185	9.582.542.528	40.395.200.150	0

(Kaynak: S.S. TARİŞ İncir TSKB,2003/04 Faaliyet Raporu, s.)

2003/2004 iş yılında TARİŞ İncir Birliği’nin üretici ortaklarına yapmış olduğu aynî (25.975.847.000 TL) ve nakdi yardım miktarı (2.066.689.000.000 TL) toplamı 2.092.664.847.000 TL’dir.

Çizelge 48. TARİŞ Üzüm Birliğinin 2003/04 İş Yılında Kullandığı Krediler

Kredi Cinsi	31.07.2003 den devreden kredi (TL)	Kullanılan kredi miktarı (TL)	Tahakku eden faiz miktarı (TL)	Ödenen anapara ve faiz miktarı (TL)	Kalan borç miktarı (TL)
Ziraat bankası (1/5/2000 öncesi uzun vadeli DFİF) faiz oranı %12,5	89.455.065.392.238	4.426.463.455.697	6.943.321.404.379	0	100.824.850.252.314
Ziraat bankası (kısa vadeli DFİF) 2003/04 iş yılı faiz oranı %25	0	25.000.000.000.000	5.340.729.861.111	0	30.340.729.861.111
Ziraat bankası (kısa vadeli DFİF) 2000/01 iş yılı faiz oranı %25	24.443.163.069.453	0	1.533.132.747.930	25.976.295.383	0
Ziraat bankası (kısa vadeli DFİF) 2001/02 iş yılı faiz oranı %25	8.167.542.917.118	0	338.647.714.813	8.506.190.631.931	0
Eximbank kaynaklı Dolar İhracat kredisi	0	2.778.850.000.000	29.265.761.197	1.930.523.361.197	877.592.400.000
İncir Birliği Döviz Kredisi	0	4.085.208.229.215	205.984.937.855	4.291.193.167.070	0

(Kaynak: S.S. TARİŞ Üzüm TSKB, 2003/04 Faaliyet Raporu, s.31)

TARİŞ Üzüm Birliği'nin üretici ortaklarına 2003/2004 iş yılında yaptığı aynı yardımların (kimyevi gübre, zirai ilaç vb.) toplamı 5.942.710 YTL'dir. Ayrıca, 2004 ürünü çekirdeksiz kuru üzüm üretimleri ile ilgili masraflarına katkıda bulunmak için toplam 5.128 üretici ortağına 1.850.787 YTL'lik nakdî kredi dağıtmıştır.

2004 iş yılında TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin kullanmış olduğu krediler Çizelge 49'de verilmiştir. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin 2000 öncesi 219.643.179.000.000 TL tutarındaki DFİF borcu YYK'nca terkine karar verilmiştir. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği kooperatif ortaklarına 2004/2005 iş yılı ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla 23.826.000.000 TL aynı, 315.270.000.000 TL tutarında nakdi kredi dağıtmıştır.

Çizelge 49. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği 2003/2004 İş Yılı Kullandığı Krediler

Kredi cinsi	Devreden tutar (TL)	Kullanılan kredi (TL)	Tahakkuk eden faiz (TL)	Ödenen kredi ve faiz (TL)	Borç bakiye (TL)
DFİF Kaynaklı uzun vadeli krediler	66.582.887.365.156	0	0	66.582.887.365.156	0
DFİF Kaynaklı kısa vadeli krediler	26.255.827.077.084	23.500.000.000.000	5.485.163.453.523	28.107.211.287.551	27.133.779.243.056
İhracat kredileri	5.642.384.590.308	28.280.593.000.000	1.556.073.718.935	26.589.226.309.243	9.163.981.000.000
Diğer krediler	0	2.983.000.000.000	10.962.410.959	2.993.962.410.959	0
Yatırım kredileri	3.671.164.904.440	0	394.361.892.949	758.376.023.300	3.097.338.692.636
Genel toplam	102.152.263.936.988	54.763.593.000.000	7.446.561.476.366	125.031.663.396.209	39.395.098.935.692

(Kaynak: S.S. TARİŞ Zeytin Ve Zeytinyağı TSKB,2003/04 Faaliyet Raporu, s.67)

TARİŞ Pamuk Birliğinin kullanmış olduğu krediler de Çizelge 50’de gösterilmektedir. Ayrıca, TARİŞ Pamuk Birliğinin üretici ortaklarına 2003/2004 iş yılında 47.079.076 YTL’lik aynî (kimyevi gübre, tohumluk, ziraî ilaç vb.) yardım, 51.654.099 YTL tutarında da nakdî yardım yapmıştır. Üretici ortaklarına yaptığı toplam yardım tutarı 98.733.175 YTL’dir. 2003/2004 iş yılında TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin ödediği vergi ve SSK rakamları toplam 1.384.368.243.083 TL’dir.

Çizelge 50. TARİŞ Pamuk Birliği 2003/2004 İş Yılı Kullandığı Krediler

Kredi Türleri	Kullanılan Kredi (Milyon TL)	Faiz (Milyon TL)	Ödenen Kredi ve Faiz (Milyon TL)	Bakiye Borç (Milyon TL)
1/5/2000 Öncesi DFİF Kredisi	209.287.144	25.456.504	234.743.649	0
1/5/2000 Sonrası DFİF Kredisi	59.464.263	8.465.279	26.901.550	42.394.277
Toplam DFİF Kredisi	268.751.408	33.921.783	261.645.199	42.394.277
Toplam Döviz Kredisi	21.741.543	0	0	21.741.543
Toplam İştiraklerden Alınan Borçlar	6.900.000	588.819	5.477.420	2.011.400
Muhtelif Özel Banka Spot TL Kredisi	132.650.000	7.657.747	95.957.747	44.350.000
Muhtelif Özel Banka İhracat TL Kredileri	204.800.000	12.751.879	177.651.879	39.900.000
Toplam TL Kredisi	337.450.000	20.409.626	273.609.626	84.250.000
Genel Toplam	634.842.950	54.920.229	540.732.245	150.397.219

(Kaynak: S.S. TARİŞ Pamuk TSKB,2003/04 Faaliyet Raporu, s.63)

Çizelgelerden de anlaşıldığı üzere, TARİŞ’in 2000 öncesi DFİF kredi borçlarının kalan tutarları silinmiştir. TARİŞ son dönemlerde finansman ihtiyacını daha çok muhtelif bankalardan almış olduğu krediler ile sağlamaya çalışmıştır. Bu

durum beraberinde yüksek faiz borcunu getirmektedir. Dolayısıyla, TARİŞ'in finansman yükü fazladır.

Çizelge 51. Kooperatiflerin Vergi Kanunları Karşısındaki Durumları

Vergi Türleri	Açıklamaları
Kurumlar Vergisi Açısından	Kooperatifler ilke olarak Kurumlar Vergisi kanununun 1. maddesine göre, kurum olarak değerlendirildiğinden kurumlar vergisi kapsamında bulunurlar. Ancak, kurumlar vergisinden muaf olabilmeleri için şu şartları taşımaları gerekmektedir: <ul style="list-style-type: none">• Sermaye üzerinden kazanç dağıtılmaması,• Yönetim kurulu başkan ve üyelerine kazanç üzerinden hisse verilmemesi,• Yedek akçelerin ortaklara dağıtılmaması,• Sadece ortaklarla iş yapılması,• Üst kuruluşa (Birliğe) üye olunması
Katma Değer Vergisi Açısından	Kooperatifler alışlarından dolayı vergi ödeyen, satışlarından dolayı vergi tahsil eden kuruluşlardır. Bu nedenle kanun kapsamında yer alan her türlü teslim ve hizmetleri ortaklarına yapmaları durumunda bunların satış bedelleri üzerinden katma değer vergisini hesaplayıp tahsil etmeleri gerekir. Ayrıca, katma değer vergisinde istisna sayılan hususlar kooperatiflerde de aynen geçerlidir.
Kooperatifler Kanununa Göre	1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nun 38., 39., 40. ve 41. maddeleri dönem sonunda kârın veya zararın dağıtımı ile ilgilidir. Kârdan yapılacak zorunlu kesintiler yedek akçe (en az % 10) ve üye olunmuş ise üst kuruluş (Birlik) fonudur.
Kooperatiflerin Diğer Vergi Ve Fon Yükümlülükleri	Kooperatifler geniş ölçüde vergi muafiyet ve istisnalarından yararlanmakla beraber vergi kesintisi yapmak zorunda oldukları işlemleri de vardır. Örneğin; kurumlar vergisinden muaf bir kooperatif çalıştırdığı işçilere ödediği ücretlerden gelir ve damga vergilerini, SSK primlerini kesmek, ödediği kiralara stopaj ve fon kesintilerini yapmak durumundadır.
Gelir Vergisi Açısından	Eğer kooperatiflerde ortaklara dağıtılacak kazançlar sadece risturn* ise, bunlar G.V.K'nun 75/2' inci maddesine göre, gelir vergisinden muaf edilmişlerdir. Kanun risturn gelirlerini ortaklar açısından gelir olarak saymamaktadır.

(Kaynak: Karanlık, S., Kooperatifler ve Muhasebesi, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.41-57)

(Kaynak: Çevik, O. N., Kooperatifler Kanunu ve İlgili Mevzuat, Yetkin yayınları, 1997, s.6)

Politik ve yasal çevre analizinin kapsamında uygulanan vergi oranları ve kesintileri de yer almaktadır. Kooperatiflerin kurumlar vergisi, gelir vergisi, katma değer vergisi kanunları ile yakın ilgisi bulunmaktadır. Bu durum açıklamaları ile Çizelge 51'de ortaya konulmuştur.

* Kooperatiflerde dönem sonunda kâr (gelir fazlası) doğmuş ise, bunun dönem içinde alış verişi yapan ortaklardan fazladan alınan kâr paylarının birikimi olarak ortaya çıktığı kabul edilir ve yine, ortaklara alış verişi oranında dağıtılmak suretiyle geri verilmiş olur. Buna risturn adı verilir.

4.1.2. Ekonomik Çevre

Temel makro ekonomik göstergeler açısından Türkiye Ekonomisi'nin AB ülkeleri karşısındaki durumunun rekabet gücü açısından iyi bir performansa sahip olmadığı Çizelge 52'de açıkça gözlenebilmektedir. Uluslararası kıyaslamalarda ilk olarak başvuru olan ve önemli bir veri olan kişi başı millî gelir açısından Türkiye'nin 3.100 Dolar ile AB ortalaması olan 20.700 Dolar'dan 6 kat geride kalması Türkiye'nin AB ülkeleri karşısında ekonomik refah performansında ne kadar başarısız olduğunu göstermektedir. Ancak, kişi başı millî gelir büyüme hızının 5,6 ile AB ortalaması olan 3,7'den çok daha iyi bir değer olması Türkiye Ekonomisi'nde gelişim dinamizminin bir göstergesidir.

Çizelge 52. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerin ve Türkiye'nin Temel Makro Göstergeleri (2000)

Ülkeler	Gayri Safi Millî Hasıla		Kişi Başı Millî Gelir		PPP Satın Alma Gücü Paritesi (GSMH)			Gayri Safi Yurtiçi Hasıla	
	Milyon Dolar	Sıralama (201 ÜLke Arasında)	ABD Dolar	Sıralama (206 ÜLke Arasında)	GSMH (Milyon Dolar)	Kişi Başı Millî Gelir	Sıralama (206 ÜLke Arasında)	Büyüme Hızı (%)	Kişi Başı Millî Gelir Büyüme Hızı (%)
Almanya	2.063,7	3	25.120	17	2.047	24.920	20	3,0	2,9
Avusturya	204,5	21	25.220	14	214	26.330	14	3,0	2,7
Belçika	251,6	18	24.540	20	282	27.470	9	4,0	3,8
Danimarka	172,2	24	32.280	8	145	27.250	10	2,9	2,6
Finlandiya	130,1	28	25.130	16	127	24.570	23	5,7	5,5
Fransa	1.438,3	5	24.090	23	1.438	24.420	24	3,1	2,6
Hollanda	397,5	14	24.970	18	412	25.580	15	3,5	2,8
İngiltere	1.459,5	4	24.430	21	1.407	23.550	27	3,1	2,7
İrlanda	86,0	39	22.660	24	97	25.520	18	11,5	10,3
İspanya	595,3	10	15.080	38	760	19.260	38	4,1	3,9
İsveç	237,8	17	38.140	3	219	30.450	5	3,0	2,4
İtalya	1.163,2	6	20.160	30	1.354	23.470	28	2,9	2,8
Portekiz	111,3	33	11.120	49	170	16.990	47	3,3	3,1
Yunanistan	126,3	30	11.960	47	178	16.860	48	4,3	4,1
AB	-	-	20.700	-	9.593	25.200	-	4,1	3,7
Türkiye	202,1	22	3.100	90	459	7.030	86	7,2	5,6

(Kaynak: World Development Indicators 2002, s.18-20)

* OECD in Figures (Statistics on the Member Countries); s.12-13

Bir diğer temel makro ekonomik gösterge yıllık enflasyon rakamları olarak tanımlanan tüketicici fiyat endeksi Çizelge 53’de verilmektedir. Tüketicici fiyat endeksinin yüksek, ya da negatif gerçekleşmesi, fiyat istikrârı yani, ekonomik istikrâr açısından tüketicici ve yatırımcı kararlarını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür.

Çizelge 53. Türkiye’nin Yıllık Ortalama Tüketicici Fiyat Endeksi

YILAR	TÜKETİCİ FİYAT ENDEKSİ YÜZDE DEĞİŞİM
1995	88,0
1996	80,4
1997	85,8
1998	84,6
1999	64,9
2000	54,9
2001	54,4
2002	45,0
2003	25,3

(Kaynak: www.die.gov.tr)

Türkiye’nin 1990-2001 dönemi yıllık ortalama tüketicici fiyat endeksi % 65,5’dir. Tüketicici fiyat endeksinin yüksek oluşu gelir dağılımını ve kamu malî dengesini bozmakta, reel faiz oranlarını yükseltmekte vb. bir çok ekonomik göstergenin bozulmasına, ya da olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Türkiye’nin tüketicici fiyat endeksinin bu kadar uzun bir dönem boyunca yüksek değerlerde seyretmesi ekonomik dengelerin çok daha derinden etkilenmesine neden olurken Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünü de olumsuz etkilemektedir.

Türkiye’de uzun yıllardır yaşanan yüksek enflasyon TARİŞ’i de olumsuz yönde etkilemiştir. Piyasalarda yaşanan belirsizlik yatırımcıların ve üreticilerin doğru karar verebilmelerine engel olmuştur. Belirsizliğin fazla olduğu ekonomilerde işletmelerin yeni yatırımlara yönelmesi beklenemez. Ayrıca, reel faiz oranlarının da yüksek oluşu üretimin azalmasına neden olmuştur. Türkiye’de olumsuz ekonomik koşullardan diğer işletmeler gibi TARİŞ’de aynı şekilde etkilenmiştir. Satın alma gücü azalan üretici yükselen girdi maliyetlerini karşılayamaz duruma gelmiştir.

Çizelge 54’de AB ülkelerinin ve Türkiye’nin kamu harcamalarının ekonomik dağılımı verilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; kamu harcamalarının kaynak dağılımında etkinliği sağlayamadığı gibi bozduğu görülmektedir. Özellikle, faiz harcamalarının (1999 için) % 36 ile AB ortalamasının üç katı olması ve yatırım harcamalarının (1999 için) % 7 ile gelişmekte olan bir ülke için düşük denilebilecek

bir seviyede gerçekleşmesi dikkat çekmektedir. Faiz harcamalarının yüksek borç stoku ve yüksek reel faizlerden kaynaklandığı açıktır. Faiz harcamalarında nispi yükseklik doğrudan yatırım harcamalarına akabilecek kaynakları daralttığı gibi kamu finansmanını da zedelemekte ve kamunun yeniden borçlanmasına neden olmaktadır. Kamunun yeniden borçlanmaya gitmesi, özel sektörde de atıl olarak bulunan ve reel yatırıma akabilecek fonlarında borç finansmanı olarak kamu tarafından ekonomiden çekilmesine neden olmaktadır. Ayrıca, yüksek reel faizlerle ekonomiden çekilen fonların ekonomiye faiz ödemesi ilave edilerek geri dönmesi ise, gelir dağılımında tek yönlü (vergi ödeyenlerden, yani kamu finansmanını sağlayanlardan faiz kazancı elde edenlere yani kamuya borç verenlere) bir servet akım ilişkisi yoluyla gelir dağılımını da bozmaktadır. Bir diğer önemli nokta da, ekonomiye faiz ile birlikte dönen fonların yaratacağı para arzı ve fiyat istikrarı açısından yaratacağı tehlikedir.

Kamu harcamalarının dağılımı açısından değinilmesi gereken bir diğer hususta sübvansiyonlar ile diğer transfer harcamalarıdır. Çizelge 54 incelendiğinde sübvansiyon harcamalarının AB ülkelerinde yüksek değerlerde gerçekleştiği dikkat çekmektedir. AB ülkelerinin ortak rekabet politikası çerçevesinde teşvik ve yardımlara karşı olduğu bilinmektedir. Ancak, AB içerisinde, uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü korumak, ya da geliştirebilmek için teşvik ve yardımlara göz yumulmaktadır. AB ülkelerinde ağırlıklı olarak; Ar-Ge, bölgesel kalkınma ve ihracata yönelik teşvik ve yardımlar ön plâna çıkmaktadır (Eker, 1995: 144-145). Bu nedenle, ülkelerinde sübvansiyon harcamaları genel harcamalar içinde önemli bir paya sahiptir. Bu durum, AB ülkelerini Türkiye karşısında uluslararası rekabet gücü açısından daha avantajlı bir pozisyona itmektedir. Çünkü, sübvansiyon harcamalarının 1999 yılı için AB ortalaması % 58 olarak gerçekleşirken aynı veri Türkiye’de % 25’de kalmaktadır. Bütçe kalkınma amacı için bir araçtır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin bütçe yatırım harcamaları ile üretimlerini artırmaları ve özel sektördeki yeni yatırım girişimlerini teşvik sübvansiyon gibi değişik yöntemlerle desteklemeleri gerekmektedir (Tüğen, 1997: 21). Türkiye kamu bütçesi içindeki harcamaların dağılımı bakımında AB ülkeleri karşısında dezavantaja sahiptir

Çizelge 54. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Kamu Harcamalarının Dağılımı (%)

Ülkeler	Kamu Harcamalarının Dağılımı (Merkez Hükümet)									
	Mal ve Hizmet Alımı (Toplam Harcamalar İçindeki Payı) %		Ücretler ve Maaşlar (Toplam Harcamalar İçindeki Payı) %		Faiz Harcamaları (Toplam Harcamalar İçindeki Payı) %		Sübvansiyon ve Diğer Transfer Harcamaları (Toplam Harcamalar İçindeki Payı) %		Yatırım Harcamaları (Toplam Harcamalar İçindeki Payı) %	
	1990	1999	1990	1999	1990	1999	1990	1999	1990	1999
Almanya	32	31	8	8	5	7	58	57	5	4
Avusturya	25	25	10	10	9	8	57	61	9	5
Belçika	19	19	14	13	21	16	56	60	5	5
Danimarka	20	21	12	12	15	12	61	64	3	3
Finlandiya	20	18	10	7	3	14	70	63	7	5
Fransa	26	24	17	16	5	7	63	65	6	4
Hollanda	15	15	9	9	9	9	70	72	6	3
İngiltere	30	29	13	6	9	8	52	59	10	4
İrlanda	19	18	14	13	21	13	54	61	7	9
İspanya	19	16	13	11	9	12	63	68	9	4
İsveç	15	18	6	6	11	11	72	69	2	2
İtalya	17	20	13	16	21	15	54	59	8	6
Portekiz	38	41	27	32	18	7	33	38	12	13
Yunanistan	31	34	24	28	20	29	41	20	8	17
AB	23	24	14	13	13	12	57	58	7	6
Türkiye	52	32	38	24	18	36	16	25	13	7

(Kaynak: World Development Indicators 2002, s.248-250)

Ekonomik çevre analizinde bir diğer önemli konu üretim faktörlerinin maliyetidir. Üretim maliyetleri, uluslararası rekabet gücü açısından doğrudan ürün fiyatlarını etkilediği için literatürde fiyat rekabeti açısından önem taşımaktadır. Üretim maliyetleri sadece fiyat rekabeti açısından önemli olmasının yanında ayrıca, yarattığı maliyet etkisi açısından da işgücü ve sermaye verimliliğini de etkilemektedir. Tüm bunların yanında, üretim maliyetleri yatırım verimliliği ve yabancı yatırım çekme potansiyelini de etkilemektedir. Üretim maliyeti olarak incelenebilecek faktörler, öncelikle işgücü maliyeti ve sermaye maliyetidir.

İşgücü, üretim maliyetleri açısından en önemli faktörlerden birisidir. İşgücü maliyetini önemli kılan neden ise, üretim maliyeti içinde önemli bir yer tutmasıdır. İşgücü açısından kıyaslama yapabilmek için işçi başına işgücü maliyeti verilerine bakmak yeterli sayılabilir.

Üretim maliyetleri açısından TARİŞ'e bakıldığında, işgücü ve hammadde maliyetlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. TARİŞ'te sendikalı çalışan personel sayısı oldukça fazladır. TARİŞ'in faaliyet gösterdiği sektörlerdeki rakiplerinin işgücü ve hammadde maliyetleri daha düşüktür. Çünkü, sendikalı ve sigortalı işçi sayıları TARİŞ'e göre, daha azdır. Ayrıca, TARİŞ'de her şey kayıt altında olduğundan personelin Sosyal Sigortalar Kurumu harcamaları önemli bir yer kaplamaktadır.

Çizelge 55. Türkiye’de Ücretler ve İşgücü Maliyetleri (Bin TL/ Ay)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
İşçiler Asgari Ücret (Brüt) (1)	167	304	575	1.071	1.886	3.056	5.603	12.023	24.688	40.605	85.838	114.300	152.196	236.437	306.000
Net Ücret	107	195	365	677	1.190	2.063	3.728	7.967	16.223	28.474	63.126	83.502	111.040	173.907	225.999
İşgücü Maliyeti	-	381	724	1.344	2.367	3.744	3.863	14.914	32.234	55.673	107.689	149.465	203.823	330.510	427.275
Asgari Ücret (Dönem Sonu) (2)	225	414	801	1.449	2.498	4.174	8.460	17.010	35.438	47.840	93.600	118.800	167.940	250.875	306.000
ÖZEL SEKTÖR (3-6) Net Ücret	492	917	2.086	3.762	6.354	10.726	19.036	34.976	63.033	136.087	250.349	391.920	482.680	692.667	844.366
İşgücü Maliyeti	1.000	1.878	4.536	7.791	12.995	20.653	33.323	61.989	115.528	230.493	406.594	698.631	929.295	1.309.758	1.593.975
KAMU SEKTÖRÜ (4-5) Net Ücret	549	1.042	2.483	4.476	8.033	16.562	26.571	35.951	79.501	144.974	339.745	562.815	768.668	1.012.399	1.285.055
İşgücü Maliyeti	1.023	2.026	4.920	8.737	15.610	30.589	44.579	61.591	115.102	250.753	522.535	955.607	1.373.371	1.773.210	2.252.133

(1) Takvim yılı ortalamasıdır.

(2) 16 ve üstü yaş grubundaki sanayi işçilerinin asgari ücretidir.

(3) TİSK tarafından izlenen toplu sözleşme kapsamındaki işçilerin ücretlerini göstermektedir.

(4) Kamu İşveren Sendikaları tarafından izlenen toplu sözleşme kapsamındaki işçilerin ücretlerini göstermektedir.

(5) Kamu İşveren Sendikaları ve DPT tahminidir.

(6) Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu ve DPT tahminidir.

(Kaynak: <http://www.treasury.gov.tr/yayin/hazineistatistikleri>)

Sermaye maliyeti, işgücü maliyetinde olduğu gibi toplam üretim maliyeti içinde önemli bir yere sahiptir. Bir ülkede sermaye maliyetini belirleyen faktör, uzun ve kısa vadeli faiz oranlarıdır. Çizelge 56'da 1990-2001 yılları arası enflasyondan arındırılmış reel faiz oranları verilmiştir.

Çizelge 56. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Uzun Dönem Reel Faiz Oranları

Ülkeler	Uzun Dönem Reel Faiz Oranları (%)			
	1990-1995	1995-2000	2000	2001
Almanya	4,1	4,2	3,2	2,4
Avusturya	4,8	4,4	3,6	2,8
Belçika	5,8	4,2	2,9	2,6
Danimarka	6,6	3,9	2,7	2,7
Finlandiya	7,4	4,8	2,5	2,3
Fransa	5,7	4,3	3,6	3,2
Hollanda	5,3	3,7	3,1	-0,2
İngiltere	4,5	3,9	3,2	2,8
İrlanda	6,2	3,5	0,2	1,0
İspanya	6,3	4,0	2,0	2,3
İsveç	5,1	5,9	4,5	2,7
İtalya	7,0	4,4	3,0	2,9
Portekiz	-	4,3	2,8	0,7
Yunanistan	-	2,4	3,2	1,6
AB	4,6	4,1	2,9	2,1
Türkiye	13,9	23,1 (31,8)	-19,2	33,0

(Kaynak: OECD verilerine dayanılarak yazar tarafından derlenmiştir)

*Reel faiz oranı: Uzun dönem faiz oranlarından Tüketici Fiyat Endeksi verileri çıkarılarak hesaplanmıştır.

** Parantez içindeki değer 2000 yılı hesaplamaya katılmadan elde edilen veridir.

Çizelge 56'da, Türkiye'deki uzun dönem reel faiz oranlarının AB reel faiz oranı ortalamalarının 1990-1995 döneminde yaklaşık üç, 1995-1999 döneminde yaklaşık 7,5 ve 2001 yılında yaklaşık 16 kat olduğu görülmektedir. Değerlendirmeye 2000 yılı verilerinin, yaşanan ekonomik kriz ve uygulanan ekonomik istikrar programı nedeniyle ortalamadan uzaklaştırdığı için (özellikle, para piyasası verileri etkilendiği için) dikkate alınmamıştır. Reel faizlerdeki yüksek oranlar, özellikle, sermaye maliyetini yükseltmektedir. Bu noktadan hareketle, Türkiye'nin özellikle, sermaye maliyeti açısından AB ülkelerine kıyasla, önemli bir dezavantaja sahip olduğu ve bunun rekabet gücünü Türkiye aleyhine etkilediği söylenebilir.

Türkiye'deki sermaye maliyetinin yüksekliği TARIŞ' i de olumsuz yönde etkilemektedir.

Çizelge 57. Türkiye'de Döviz Kurları ve Yüzde Değişimi

Yıllar	Alış		Bir Önceki Döneme Göre % Değişim	
	Amerikan Doları	Avrupa Para Birimi Euro	Amerikan Doları	Avrupa Para Birimi Euro
1979	32,0			
1980	73,0	-	128,1	-
1981	117,7	-	61,2	-
1982	161,3	-	37,0	-
1983	223,8	-	38,7	-
1984	365,4	-	63,3	-
1985	519,4	-	42,1	-
1986	669,6	-	28,9	-
1987	857,4	-	28,0	-
1988	1.431,1	-	66,9	-
1989	2.121,8	-	48,3	-
1990	2.606,3	-	22,8	-
1991	4.175,3	-	60,2	-
1992	6.874,4	-	64,6	-
1993	11.035,7	-	60,5	-
1994	29.788,3	-	169,9	-
1995	45.738,5	-	53,5	-
1996	81.386,2	-	77,9	-
1997	152.071,3	-	86,9	-
1998	261.045,3	-	71,7	-
1999	420.126,2	445.676,5	60,9	-
2000	623.704,0	573.942,5	48,5	28,8
2001	1.225.411,8	1.093.683,5	96,5	90,6
2002	1.505.839,5	1.429.766,0	22,9	30,7
2003	1.493.067,8	1.685.301,2	-0,8	17,9

(Kaynak: <http://www.treasury.gov.tr/yayin/hazineistatistikleri>)

Ayrıca, Türk para politikası Türk Lirası'nın uluslararası piyasalardaki değeri açısından TARIŞ'in faaliyetleri için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Türk Lirası'nın 1990-97 yılları arasında ABD doları karşısında yıllık ortalama değer kaybı % 74'dür. Lira'nın bu şekilde değer kaybetmesi TARIŞ'i şu şekilde etkilemektedir (Schmitz ve Diğerleri, 1999: 84):

- Birincisi, üreticilere Türk Lirası olarak ödeme yapıldığı ve TARIŞ taban fiyatını yılda bir kez saptadığı için üreticilerin ürünlerini teslim ettikleri tarih ürünün reel değeri üzerinde önemli bir etki yapmaktadır,

- İkincisi, TARİŞ'in hesaplarını kapatıp ek kârı dağıtmasına kadar geçen sürede üreticinin aldığı nihai ödemenin reel değerini önemli ölçüde etkilemektedir,
- Üçüncü olarak, döviz kuru değişimleriyle ilişkili olan bu yüksek enflasyon oranı faiz oranlarının son derece yüksek olması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla, Hükümetin TARİŞ ortaklarına girdi almaları için verilen kredilere uyguladığı faiz sübvansiyonları TARİŞ ortaklarının girdi için ödedikleri reel fiyatlar üzerinde çok büyük bir etki yapmaktadır.

4.1.3. Sosyo- Kültürel Çevre

Gelişmiş bir ekonomi olma yolunda ilerleyebilmek için, toplum olarak sosyal ve kültürel ilerlemenin sağlanabilmesi şarttır. Toplumun sosyal ve kültürel gelişimi küresel dinamiklerin gerektirdiği değişime, yani çağa ayak uydurabilmek, temiz ve şeffaf bir topluma sahip olabilmekle mümkündür. Toplumsal gelişimin, AB ülkeleri ve Türkiye kıyaslaması öncelikli olarak Birleşmiş Milletler insanî gelişim endeksi ile irdelenmektedir. Çizelge 58'de AB ülkelerinin ve Türkiye'nin Birleşmiş Milletler insanî gelişim endeks ve sıralama değerleri verilmektedir.

Çizelge 58. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin 2002 Birleşmiş Milletler İnsani Gelişim Endeks ve Sıralama Değerleri

Ülkeler	Birleşmiş Milletler İnsanî Gelişim Sıralaması	Birleşmiş Milletler İnsanî Gelişim Endeksi		
	2000*	1990	1995	2000
İsveç	2	0,894	0,925	0,941
Belçika	4	0,896	0,927	0,939
Hollanda	8	0,902	0,922	0,935
Finlandiya	10	0,896	0,908	0,930
Fransa	12	0,897	0,914	0,928
İngiltere	13	0,878	0,916	0,928
Danimarka	14	0,891	0,907	0,926
Avusturya	15	0,890	0,909	0,926
Lüksemburg	16	0,884	0,912	0,925
Almanya	17	0,885	0,907	0,925
İrlanda	18	0,870	0,894	0,925
İtalya	20	0,879	0,897	0,913
İspanya	21	0,876	0,895	0,913
Yunanistan	24	0,859	0,868	0,885
Portekiz	28	0,819	0,855	0,880
Türkiye	85	0,686	0,717	0,742

(Kaynak: Human Development Report 2002, s.153-154)

* Sıralamaya 173 ülke dahil edilmiştir.

Birleşmiş Milletler'in yaptığı insanî gelişim endeks değeri içinde sağlık, eğitim, sosyal güvenlik, adalet hizmetinin etkinliği ve güvenilirliği, barınma vb. bir çok temel ölçüt dahildir. Türkiye insanî gelişim açısından 2000 yılı için 173 ülke arasında 0,742 endeks değeri ile 85. olmuştur. AB ülkeleri ise, 0,880 ve 0,941 arası endeks değerleri ile 173 ülke arasında 2 ila 28 arası sıra değerleri almışlardır. Genel olarak bakıldığında, Türkiye'nin insanî gelişim olarak AB ülkeleri karşısında zayıf kalmakla beraber dünya normlarını da yakalayamadığı açıktır.

Toplumsal gelişimin kıyaslanabilmesi açısından bir diğer kıstas da yozlaşma derecesidir. Yozlaşma, kaynak tahsisinde verimliliğin bozulmasına yol açar. Yozlaşma, ulusun kültürünü, davranışlarını ve değer yargılarını erozyona uğrattır (Kotler vd., 2000; 130-131).

Sosyo - kültürel yapı açısından Türkiye AB ülkelerine kıyasla toplumsal gelişimi yakalayamamıştır. Türkiye insanî gelişim, yozlaşmışlık (toplumsal şeffaflık) ve bilişim çağı dinamiklerini yakalayabilme açısından AB ülkelerinin gerisinde kalmaktadır. Toplumsal gelişimin ulusal zenginliği yaratmada oluşturduğu sosyal altyapı nedeni ile önemi büyüktür. Kısacası, Türkiye'nin AB ülkeleri karşısındaki uluslararası rekabet gücü sosyo – kültürel yapı olarak olumsuzdur.

4.1.4. Demografik Çevre

Demografik dönüşüm, ulusların zenginlik yaratabilmeleri için önemli bir içsel değişkendir. Ancak, demografik dönüşüm olarak belirtilmesi gereken husus, dönüşüm yönünün sözkonusu ülkenin kalkınma çerçevesinde ihtiyaç duyduğu toplumsal gelişimi sağlayacak şekilde olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, ulusal kalkınmanın destekçisi olabilecek genç ve dinamik nüfus yapısının yanında küresel üretimin gereği olan kentsel yaşam verileri önem kazanmaktadır. Çizelge 59'da AB ülkelerinin ve Türkiye'nin nüfusunun 1980–2000 dönemindeki yıllık ortalama büyüme verileri ve 2000 yılında nüfusun yaş olarak dağılımı verilmektedir.

Çizelge 59 genel olarak değerlendirildiğinde, göze çarpan önemli unsurlar, Türkiye nüfusunun AB ülkelerine kıyasla yıllık ortalama (1980 – 2000) büyüme hızındaki fark ile sahip olduğu genç nüfus oranının yine, AB ülkelerine kıyasla daha büyük olmasıdır. Türkiye nüfusu 1980 – 2000 yılları itibariyle yıllık ortalama % 1,9

artarken aynı oran AB ülkelerinde ortalama % 0,3 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, 2000 için Türkiye nüfusunun % 30'u 14 yaşın altında iken, aynı oran AB ülkelerinin ortalaması için % 17,3 olarak gerçekleşmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; Türkiye'nin demografik gelişiminin, uluslararası rekabet gücü açısından AB ülkelerine kıyasla karşılaştırmalı bir avantaja sahip olduğu söylenebilir. Ancak, hızlı büyüyen nüfus sosyal, kültürel, yapısal birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Çizelge 59. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Demografi Verileri

Ülkeler	Nüfusun Yıllık Ortalama Artışı		Nüfusun Yaş Olarak Dağılımı (2000)		
	1980-2000	2000-2015*	0-14 (Toplam Nüfusun %)	15-64 (Toplam Nüfusun %)	64+ (Toplam Nüfusun %)
Almanya	0,2	-0,2	15,5	68,1	16,4
Avusturya	0,4	-0,1	16,6	67,8	15,6
Belçika	0,2	0,0	17,3	65,7	17,0
Danimarka	0,2	0,1	18,3	66,7	15,0
Finlandiya	0,4	0,1	18,0	67,0	14,9
Fransa	0,4	0,3	18,7	65,3	16,0
Hollanda	0,6	0,4	18,3	68,1	13,6
İngiltere	0,3	0,0	19,0	65,3	15,8
İrlanda	0,5	0,8	21,6	67,1	11,3
İspanya	0,3	-0,1	14,7	68,3	17,0
İsveç	0,3	-0,1	18,2	64,4	17,4
İtalya	0,1	-0,3	14,3	67,6	18,1
Portekiz	0,1	-0,1	16,7	67,7	15,6
Yunanistan	0,5	-0,2	15,1	67,4	17,6
AB	0,3	0,0	17,3	66,9	15,8
Türkiye	1,9	1,2	30,0	64,2	5,8

(Kaynak: World Development Indicators 2002, s.48-50)

* Tahmin edilerek hesaplanmıştır

Günümüz küresel ekonomilerinde üretimin niteliği kentsel karakter taşımaktadır. Üretimin kentsel karakterli olması gerekliliğinin ana nedenleri olarak; yüksek katma değerli ürünler için gerekli olan nitelikli işgücü, destekleyici diğer yan sektörler ve tabii ki işlenmiş hammadde gereksinimi sayılabilir. Bu nedenle, kentsel nüfusu daha yüksek olan ülkeler küresel üretime daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Kentleşme sadece küresel üretim açısından pozitif etki yaratmamaktadır. Kentsel nüfusun artması toplumsal gelişim açısından da olumlu katkı sağlayan bir faktördür. Kentsel nüfus sağlık, eğitim, ulaşım, haberleşme vb. hizmetlerden daha etkin faydalanılabilmekte ve buna bağlı olarak kentsel nüfusun

beşerî sermaye verimi kırsal nüfusa oranla daha yüksek gerçekleşmektedir. Çizelge 60'da AB ülkelerinin ve Türkiye'nin kentleşme verileri yer almaktadır.

Çizelge 60. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Kentleşme Verileri

Ülkeler	Şehirlerde Yaşayan Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı		Büyük Şehirlerde Yaşayan Nüfusun Toplam Nüfusa Oranı	
	1980	2000	1980	2000
Almanya	83	88	10	9
Avusturya	65	65	42	39
Belçika	95	97	13	11
Danimarka	84	85	32	31
Finlandiya	60	67	22	33
Fransa	73	76	23	22
Hollanda	88	89	8	8
İngiltere	89	90	15	14
İrlanda	55	59	48	44
İspanya	73	78	16	13
İsveç	83	83	20	21
İtalya	67	67	14	11
Portekiz	29	64	46	59
Yunanistan	58	60	54	49
AB	72	76	26	26
Türkiye	44	75	23	19

(Kaynak: World Development Indicators 2002, s.170-172)

Çizelge 60 genel anlamda değerlendirildiğinde, Türkiye'nin 1980'den 2000 yılına kentleşme açısından büyük gelişim gösterdiği ve 2000 yılı itibari ile AB ülkelerinin performansına paralel bir performans yakaladığı görülebilmektedir. 2000 yılında kentlerde yaşayan nüfusun genel nüfusa oranı Türkiye'de % 75 iken aynı veri AB ortalaması için % 76 olarak gerçekleşmiştir.

4.1.5. Teknolojik Çevre

Bir ekonominin üretim kapasitesini artırmasında fizikî sermaye ve beşerî sermaye birikimi kadar, yeni teknoloji üretme kapasitesi de önemli bir başarı göstergesidir. Bir ekonomi aynı üretim seviyesini daha düşük maliyetle karşılayacak yeni bir yöntem geliştirirse veya yeni ürünler, yeni pazarlar ve pazarlama teknikleri geliştirebilirse, diğer ekonomilere karşı rekabet gücü elde edebilir (Demir, 2003: 96). Yeniliğin varlığı (yeni bir üretim tekniği, yeni ürünler, yeni pazarlar ve pazarlama

teknikleri), yani teknolojik gelişmenin somut ürün ve hizmetlere yansıtılması Ar-Ge faaliyetleri ile doğrudan ilişkilidir.

Kavram olarak Ar-Ge, bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırma amacıyla, sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımı olarak tanımlanabilmektedir. Ar-Ge'nin araştırma kısmı bilinmeyi öğrenmeye dönük bilimsel ve teknolojik faaliyetler, geliştirme ise, mevcut bilgi ve teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha iyiye doğru yönlendirme faaliyetleridir (Akın, 2001: 240). Ar-Ge kaynaklı yenilik uluslararası rekabet gücünün artırılmasında temelde üç biçimde rol oynar. Birincisi, kalite ve ürünün cazibesinin artması, ikincisi yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi ile ortaya çıkan monopolcü rantın ekonomiye kazandırılması (Dulupçu, 2001: 144), üçüncüsü ise, artan verimliliğin ekonomiye kattığı artı değerdir. Bu nedenle, ekonomiler arasında bilim ve teknoloji adına yapılacak kıyaslamalarda Ar-Ge faaliyetleri ana değişken olmaktadır. Çizelge 61'de AB ülkelerinin ve Türkiye'nin Ar-Ge verileri verilmektedir.

Teknolojik gelişme sağlanması açısından önem arz eden Ar-Ge yardımları konusunda Türkiye'de bir çok kurum (Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, DTM, Hazine Müsteşarlığı, TÜBİTAK) birtakım destekler uygulamakta ise de koordinasyon olmadığı için sınırlı kalmaktadır. Türkiye'de Ar-Ge harcamalarının GSMH içindeki payı % 0,1- 0,3 ile iken, bu oran ABD'de % 2,7, Japonya'da % 2,9 Almanya'da % 2,4, Fransa' da % 2,3, İsveç'te % 3,9, Kore'de % 2,9'dur. Almanya ve Fransa gibi ülkelerde harcamaların % 50- 60'ı, Japonya ve ABD'de %30'u kamu tarafından yapılmaktadır. Bu yapı gelişmiş ülkelerin teknolojik gelişimini ve dış ticarete üstünlüğünü açıklayan bir faktördür (İGEME, 2004: 4).

Çizelge 61'de öncelikli olarak Ar-Ge harcamalarının GSYİH içindeki payına bakacak olursak Türkiye'de 1990 – 2000 dönemi için yıllık ortalama % 0,5, AB ülkelerinin ortalaması olarak da % 1,7 gibi bir gerçekleşme görülmektedir. Türkiye'de Ar-Ge'ye yapılan harcamaların % 55,3 üniversitelerce yapılmakta iken aynı oranının AB ortalaması % 20,9 olarak gerçekleşmiştir. Bu kıyaslamadan Türkiye'de AB ülkelerine kıyasla yeterince Ar-Ge harcaması yapılmadığı gibi özel

sektöründe Ar-Ge faaliyetlerine yeterince önem vermediği sonucuna varılabilmektedir. Bir diğer Ar-Ge verisi olarak, Ar-Ge amaçlı istihdam da kıyaslama konusu yapılabilmektedir. Ar-Ge’de istihdam edilen kişi sayısının toplam istihdamdaki her 1000 kişi başına düşen insan sayısı 2000 yılı için Türkiye’de 0,9 iken AB ortalaması 5,6’dır. Yine, Ar-Ge’de istihdam açısından Türkiye’de Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan mühendis ve bilim adamı sayısı (1990-2000 ort.) 303, teknisyen sayısı (1990-2000) 38 iken aynı veriler yine, aynı dönem AB ortalaması için sırasıyla 2.310 ve 1.160 olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’nin AB ülkelerine kıyasla Ar-Ge açısından geri kaldığı ve Ar-Ge’ye gereken önemi vermediği görülmektedir. Ar-Ge’nin uluslararası rekabet gücünde kilit bir ölçüt olduğu düşünüldüğünde Türkiye’nin bu açıdan AB ülkelerine kıyasla geri kalması rekabet gücü pozisyonunu olumsuz etkilemektedir.

Çizelge 61. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Ar-Ge Verileri

Ülkeler	Araştırmacı Sayısı*		Ar - Ge Harcamaları		Yüksek Eğitimdeki Araştırma Geliştirme Har. GSYİH'ya Oranı*	Ar-Ge Çalışan Mühendis ve Bilim Adamı Sayısı (Bir Milyon Kişi Başına) 1990-2000***	Ar-Ge'de Çalışan Teknisyen Sayısı (Bir Milyon Kişi Başına)** 1990-2000	Fen Bilimleri ve Mühendislik Okuyan Öğr. Yüksek Öğrenim Gören Öğr. Or.***	Fen Bilimleri ve Teknik Dergilerde Yayınlanan Makale Sayısı***
	Full-Time Çalışanlar	Toplam İstihdam İçinde (Her 1000 Kişi Başına Düşen)	Ar-Ge Harcamaları (GSYİH'ya Oranı %)** 1990-2000	Yüksek Eğitimde Yapılan Ar-Ge Har. Yurt İçinde Yapılan Ar-Ge Har. İçindeki Payı* (%)					
	2000	2000	1990-2000	2000					
Almanya	259.214	6,7	2,3	16,0	0,40	2.873	1.362	47	36.233
Avusturya	18.715	4,7	1,6	29,7	0,53	1.605	792	24	11.793
Belçika	30.219	7,8	1,6	23,9	0,47	2.307	2.195	41	4.717
Danimarka	18.438	6,7	1,9	20,3	0,42	3.240	2.643	25	3.950
Finlandiya	26.162	11,4	-	17,8	0,60	-	-	39	33.897
Fransa	160.424	6,8	2,2	16,7	0,36	2.686	2.878	37	26.509
Hollanda	40.623	5,1	2,0	26,2	0,53	2.490	1.464	39	11.008
İngiltere	157.662	5,5	1,8	20,7	0,38	2.678	1.014	34	38.530
İrlanda	8.217	5,1	1,5	21,2	0,26	2.132	589	31	1.118
İspanya	76.670	4,9	0,8	29,6	0,28	1.562	456	31	11.210
İsveç	39.921	9,6	3,8	21,4	0,81	4.507	404	38	8.219
İtalya	64.886	2,9	1,0	31,5	0,33	1.322	806	30	16.405
Portekiz	15.752	3,3	0,6	38,6	0,29	1.583	166	36	1.085
Yunanistan	14.828	3,8	0,5	49,5	0,33	1.045	314	26	2.123
AB	919.313	5,6	1,7	20,9	0,39	2.310	1.160	34	14.771
Türkiye	20.065	0,9	0,5	55,3	0,35	303	38	45	2.116

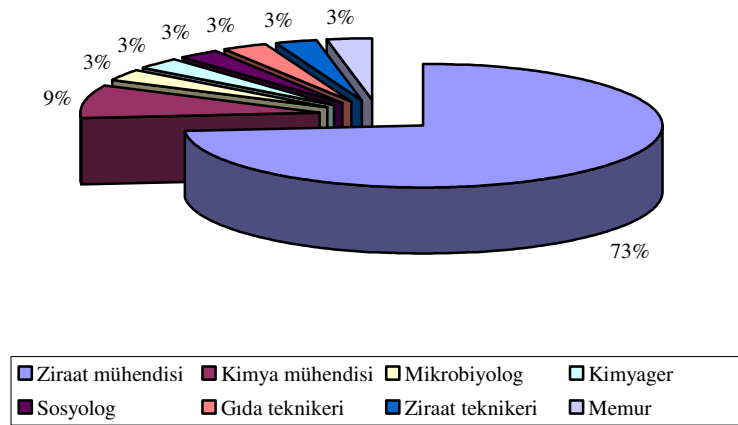
(Kaynak: * OECD in Figures, s. 72-73)

(** World Development Indicators 2002, s.320-322)

(*** Human Development Report 2002, s.186-187)

Türkiye’de Ar-Ge harcamalarına yeteri kadar pay ayrılmamakla birlikte TARİŞ’de durum aynı değildir. Verimlilik, bitki koruma, üretim, kalite kontrol, tohum ve sertifikasyon ile eğitim birimlerinden oluşan TARİŞ Ar-Ge’nin amacı sorunları saptamak, öncelikleri belirlemek, uygun materyal ve metot seçimi ile çalışmalarını gerçekleştirmektir. Yaklaşık yirmi yıldan bu yana faaliyet gösteren Ar-Ge birimi 1985 yılından itibaren gerçekleştirdiği proje sayısı 98 olup, 20 kadar da devam eden projesi bulunmaktadır. TARİŞ’de Ar-Ge biriminde istihdam edilen personele bakıldığında; 25 ziraat mühendisi, 3 kimya mühendisi, birer adet mikrobiyolog, kimyager, sosyolog, gıda teknikeri, ziraat teknikeri ve memurun çalıştığı görülmektedir.

TARİŞ AR-GE BİRİMİNİN PERSONEL DURUMU



(Kaynak: TARİŞ Ar-Ge Raporu, s.3)

Şekil 57. TARİŞ Ar-Ge Personel Durumu

TARİŞ’in son üç yıldaki Ar-Ge harcamalarına bakıldığında 2001 yılında 496.176 YTL, 2002 yılında 566.410 YTL, 2003 yılında ise 560.073 YTL tutarında oldukları belirlenmiştir. TARİŞ İncir Birliği’nin 2004/2005 İş Yılı için bütçesinden Ar- Ge gideri olarak ayırdığı miktar 58 Milyar TL’dir. 2002/2003 iş yılında gerçekleşen Ar-Ge harcaması yaklaşık 61 Milyar TL, 2003/2004 iş yılında ise, 84 Milyar TL ‘dir. TARİŞ Üzüm Birliği’nin 2003/2004 iş yılı için Ar-Ge gideri 67 Milyar TL olarak gerçekleşmiş olup, 2004/2005 iş yılı için ayrılan Ar-Ge gideri 78 Milyar TL olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde TARİŞ Pamuk Birliği’nin 2004/2005

iş yılı için düzenlediği bütçede Ar-Ge harcamalarının payı 82 Milyar TL'dir. 2003/2004 yılında gerçekleşen gider yaklaşık 71 Milyar TL'dir. TARİŞ Ar-Ge de çalışan personelin akademik durumlarına bakıldığında % 61'inin lisans, % 18'inin yüksek lisans, % 12'sinin doktora ve % 9'unun ön lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır (TARİŞ Ar-Ge Raporu: 4).

Teknoloji kıyaslaması açısından kıyaslama yapılabilecek bir diğer ölçüt de teknoloji ihracatı verileridir. Çizelge 62'de AB ülkelerinin ve Türkiye'nin teknoloji ihracatı verileri verilmektedir. Türkiye'nin özellikle, yüksek teknoloji ihracatındaki performansının düşük olduğu gözlemlenebilmektedir. Yüksek ve orta yükseklikteki teknoloji ihracatı açısından Türkiye sadece Yunanistan karşısında karşılaştırmalı bir üstünlük sağlayabilmekte iken, diğer AB ülkelerinin gerisinde kalmaktadır.

Çizelge 62. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkeler ve Türkiye'nin Teknoloji İhracatı Verileri

Ülkeler	Teknoloji İhracatının Teknoloji İthalatını Karşılama Oranı*				Yüksek Teknoloji İhracatı** 2000 (Milyon Dolar)	Yüksek Teknoloji İhracatı** 2000 (İmalat Sanayi İhracatı %)
	Yüksek Teknoloji End.	Orta Yük. Teknoloji End.	Orta Düşüklükte Teknoloji End.	Düşük Teknoloji End.		
	2000	2000	2000	2000		
Almanya	99	187	115	81	82.958	18
Avusturya	77	100	99	108	2.734	15
Belçika	97	114	129	114	15.274	10
Danimarka	114	89	75	133	6.527	21
Finlandiya	154	101	167	304	10.532	27
Fransa	107	113	95	90	59.397	24
Hollanda	99	102	131	121	44.439	35
İngiltere	92	89	92	52	72.616	32
İrlanda	171	176	45	159	31.278	48
İspanya	43	84	105	88	6.727	8
İsveç	144	118	127	153	25.739	22
İtalya	70	118	119	154	19.306	9
Portekiz	42	54	55	116	1.045	5
Yunanistan	19	16	58	53	452	9
AB	95	104	101	123	27.073	20
Türkiye	21	26	61	219	1.084	5

(Kaynak: * OECD in Figures; s.74-75)

(** Human Development Report 2002, s.186-187)

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye'nin bilim ve teknoloji açısından sadece, AB ülkelerinin gerisinde kalmamakta, dünya normlarını da yakalayamamaktadır. Günümüz ekonomisine bilim ve teknolojinin yön verdiği düşünüldüğünde, Türkiye'nin AB ülkeleri karşısında uluslararası rekabet gücü açısından gerekli performansa sahip olmadığı söylenebilir.

4.1.6. Uluslararası Çevre

Son yıllarda bütün dünyayı etkisi altına alan küreselleşme ve liberalleşme hareketlerinde tarım sektörü de etkilenmiştir. Özellikle AB ve ABD'de ortaya çıkan gelişmelerin geniş ölçüde etkisinde kalan uluslararası anlaşmalar tüm dünya ülkelerini etkilediği gibi Türkiye'deki tarımı da etkilemiş ve yeniden şekillendirmeye başlamıştır.

Türkiye Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikasına (OTP) uyum, Uruguay Raund görüşmeleri sonucunda imzalanan tarım anlaşmalarının getirdiği yükümlülükler Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların yönlendirme eğilimleri ile tarım sektörüne yönelik uygulamalar yeni bir boyut kazanmıştır.

1999 ve 2000 yıllarında IMF'ye verilen niyet mektuplarında ve 2000 yılında Dünya Bankası'na sunulan raporda tarım politikaları reformunda tüm Dolaylı Destek Politikaları'ndan 2002 yılı sonuna kadar kademeli olarak vazgeçilerek Doğrudan Gelir Desteği Sistemi'ne geçileceği belirtilmiştir. Olumsuz birtakım uygulamaları da beraberinde getiren Doğrudan Gelir Desteği uygulaması ile Türkiye'de tarım sektörüne yönelik teşvikler önemli ölçüde kaldırılmıştır.

Türkiye'nin de üyesi olduğu DTÖ'de (Dünya Ticaret Örgütü) ülkelerin yurtiçi ve uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi ve tarım sektörüne yönelik koruma politikalarının azaltılması yönünde üye ülkeleri bağlayıcı kararlar almıştır. Ayrıca, Türkiye'nin de üyesi olduğu OECD özellikle, DTÖ'nün kararları gereği üye ülkelerde yapılması gereken tarım politikası reformu için ortak bir hedefler seti oluşturmuştur. OECD içerisinde üretime yönelik desteklerin azaltılarak tarım politikalarının değiştirilmesi fikri kabul görmüştür.

Uluslararası anlaşmalardan doğan yükümlülükler ve IMF ile Dünya Bankasına verilen taahhütler gereği;

- Girdi destekleri 2002 yılından itibaren, fiyat destekleri de 2003 yılından itibaren tamamen kaldırılmıştır,
- Üreticilere verilen kredi sübvansiyonu tedricen kaldırılarak tarımsal kredi faizleri ticari kredi faizleri düzeyine çıkarılmıştır,
- Prim sisteminin 2002 yılında kaldırılacağı taahhüt edilmiş olmakla beraber uygulama halen devam etmektedir. Türkiye’de uygulaması 1993 yılında pamuk ve tütün ile başlatılmış bulunan prim uygulaması 2004 yılında pamuk, soya fasulyesi, zeytinyağı ve mısırdada uygulanmaktadır.

Türkiye’nin aynı zamanda TARİŞ’in de en önemli ihraç pazarı olan AB’nin önümüzdeki on yıl içerisinde Türkiye’nin ihracatını yakından etkileyebilecek önemli bir yapısal değişimden geçmesi beklenmektedir. Türkiye tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatını önümüzdeki yıllarda etkileyebilecek en önemli gelişmelerden birisi genişleme ve uluslararası alandaki değişimler çerçevesinde şekillenecek olan AB Ortak Tarım Politikaları’nda meydana gelebilecek değişikliklerdir. Çünkü, AB tarım ve gıda sanayi ürünleri ticaret politikaları, yapılan tercihli ticaret anlaşmaları da dahil olmak üzere, OTP’nin strateji ve politika amaçlarına göre, şekillenmektedir. AB tarım politikalarını gelecek on yıl içerisinde şekillendirecek esas olarak iki dönemden söz etmek mümkündür. İlk dönemin, gündem 2000 kapsamında 2001-2003 yılları arasında orta dönemli Ortak Tarım Politikası gözden geçirme uygulamaları ve AB’nin DTÖ’ye taahhütleri çerçevesinde şekillenecek gelişmelerden oluşması beklenmektedir.

2004-2010 arasını kapsayan ikinci dönem ise, OTP geçmişinde belki de en kapsamlı değişiklikleri içeren ve temelde oniki yeni ülkenin^{*2} birliğe katılımı ve yeni dönem DTÖ tarım müzakereleri kapsamında AB’nin taahhütleri çerçevesinde yaşanacak gelişmelerdir. Ayrıca, Çin’in DTÖ’ye kabulü ve ABD serbest ticaret alanı projesi gibi dünya genelinde imzalanan çok uluslu anlaşmaların yaratacağı

* Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Letonya, Kıbrıs Rum Kesimi, Litvanya, Malta, Polonya, Slovakya, ve Slovenya 1 Mayıs 2004’de AB’ye tam üye olmuşlardır. Bulgaristan ve Romanya’ya 2007 yılına kadar kesin üyelik perspektifi verilmiştir.

dinamikler gelecek on yıl içerisinde AB OTP'sının olduğu kadar, dünya tarımsal ürünler pazarını da yakından etkileyebilecek gelişmelerdir. Bu süreçte, Türkiye'nin tarım politikaları ise, DTÖ üyesi bir ülke olarak bulunduğu taahhütlerin yanı sıra, AB Ortak Tarım Politikalarına uyum çalışmaları kapsamında gerçekleştireceği yapısal faaliyetler ve yaşanmakta olan ekonomik krizin atlatılması amacıyla IMF denetiminde uygulanan program etkisi altında şekillenmesi beklenmektedir.

Genişleme sürecinde yer alan on iki ülkenin gayri safi yurtiçi hasılası (GSYİH), AB'nin GSYİH'sının % 3'üne tekabül etmesine rağmen, yeni üye ülkelerde tarıma ayrılan alan AB'de ayrılan alanın % 44'üne karşılık gelmektedir. Sözkonusu ülkelerin verimlilikleri düşük olmasına karşın üretimleri AB üretiminin % 30'una ulaşmaktadır. Aynı değerlendirme doğrultusunda, Türkiye'nin GSYİH'sı, AB GSYİH' sının % 2,5'ine tekabül etmekte, Türkiye'nin ekilebilir alan büyüklüğü AB'ninkinin % 20'sine ve ülkemizin tarımsal üretiminin değeri, AB'nin tarımsal üretiminin % 11'ine ulaşmaktadır. Bir başka değerlendirmeyle, yeni üye ülkeler, Türkiye'nin iki katından fazla tarımsal ürün ekili alanına ve üç katına yaklaşan bir tarımsal üretim hacmine sahiptir.

Yeni üye ülkelerin yıllar itibariyle AB ülkelerine 3,1 – 3,9 milyar Dolar'lık bir tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatı olup, AB'nin yeni üye ülkelerin toplam tarım ve gıda sanayi ürünlerinden aldığı pay %41,1 ile %43,4 arasında değişmektedir. Türkiye ve yeni üye ülkelerin AB'ye gerçekleştirdikleri tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatı karşılaştırıldığında Türkiye'nin ihracatının yaklaşık % 55-60'ını oluşturan ve geleneksel ihraç ürünleri olan fındık başta olmak üzere diğer sert kabuklu meyveler, kuru üzüm, tütün, kuru incir, kuru kayısı ve bu ürünlerin karışımları veya işlenmiş formları açısından, yeni üye ülkelerin bu ürünlerde gerek üretim, gerekse ihracat yönünden zayıf bir konumda bulunmalarından dolayı, sözkonusu ülkelerin Türkiye ihracatını olumsuz yönde etkilemesi beklenmemektedir. Ancak, Türkiye AB'ye tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatında başta gelen ürün gruplarından geri kalan ve AB'ye ihracatının % 40-45'ini oluşturan diğer kalemlerin yeni üye ülkelerin üyeliklerinden önemli ölçüde etkilenebilecek sektörlerden oluştuğu görülmektedir. Özellikle, buğday, mısır, arpa, ayçiçeği, tavuk eti, yumurta ve süt ürünleri açısından gerek AB içerisinde gerekse yeni üye ülkelerde bu ürünlerin

güçlü bir durumda bulunması rekabet şartlarının daha da ağırlaşacağını göstermektedir.

Yeni üye ülkelerin Türkiye'nin tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatını etkilemesi düşünülen bir başka boyutu da tarife avantajı konusudur. AB'nin Türkiye'ye tanıdığı tavizler birkaç istisna dışında tüm tarım ürünlerini kapsamaktadır. Türkiye bugün için tarım ürünleri itibarıyla AB'nin tercihli anlaşması olan tüm ülkeler arasında en tavizli ülke konumundadır. Ancak, yeni üye ülkelerin birliğe katılımlarının Türkiye lehine olan bu tavizli durumu sınırlı da olsa kendi lehlerine çevirecekleri açıktır. Bu olumsuz durumun Türkiye'nin AB'ye ihracatının yaklaşık % 68'ini oluşturan ve AB'ye vergisiz olarak giren ürün grubu için sözkonusu olmadığı, % 25'ini oluşturan ve AB'ye vergi indirimi ile giren ürünlerde sınırlı miktarda görüleceği ve ihracatın % 7'sini oluşturan AB'ye vergi ödeyerek girilen ürünlerde ise, en fazla görüleceği beklenilmektedir.

Yeni üye ülkelerin AB'ye üyeliklerinin Türkiye'nin birliğe gerçekleştirdiği tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatına etkisi, üye ülkelerin AB OTP'ye tam uyumları ile ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Çünkü, AB ile Türkiye tarımı arasında esas olarak Türkiye'de tarım sektörünün GSYİH içindeki payının toplam nüfus içerisinde toplam iş gücü oranının ve tarımsal işletme sayısının yüksekliğinden kaynaklanan büyük yapısal farklılıklar vardır. Dolayısıyla, yeni üye ülkelerin birliğe üyelikleri ile içinden geçecekleri yapısal dönüşümün önemli bir rekabet gücü avantajı yaratacağı açıktır.

Bu etkiyi AB ortak tarım politikasının üzerinde yapılandığı üç temel ilke açısından değerlendirmek mümkündür. Tek Pazar İlkesi üye ülkelerde tarım ürünlerinin serbest dolaşımını engelleyen, tüm kısıtlamaları kaldırarak tek bir pazar oluşturulmasını öngörmekte, bu amaca ulaşmak için ortak fiyat ve rekabet kurallarını ve dış ülkelere karşı sınırlarda ortak bir korumayı gerektirmektedir. Bu durumun yeni üye ülkeler açısından sistemin içinde ülke olarak Türkiye dahil üçüncü ülkelere karşı bir ticaret avantajı doğuracağı bir gerçektir. Ayrıca, yeni üye ülkeler kırsal ekonomilerini modernize etmek ve tarımsal mekanizmalarını yeniden yapılandırmak yönünde önemli bir baskıya uğrayacaklardır. Böylelikle, yeni üye olan ülkelerde modern tarım yöntem ve teknikleri uygulanacak, ürün bazında verimlilik oranları AB

seviyesine çekilecek ve dolayısıyla, tarımsal potansiyel bugünkü durumlarına göre, çok daha fazla olacaktır. Yeni üye ülkelerin ortak tarım politikasına katılmasıyla birlikte uluslararası tarım ürünleri fiyatlarının 1990 yılına göre, % 2 oranında azalacağı yapılan araştırmalarda öngörülmektedir. Bunun Türkiye açısından sonucu, ihraç gelirlerinde fiyat düşüklüğünden kaynaklanan azalma olacaktır.

OTP'nin bir diğer temel ilkesi olan Topluluk Tercih İkkesi, yeni üye ülkelerin tarımsal ürünler ihracatının lehine, Türkiye tarımsal ürünler ihracatının büyük ölçüde aleyhine bir durum yaratması beklenmektedir.

OTP'nin üçüncü ilkesi olan ve yeni üye ülkelerin üyelik müzakerelerinde en büyük tartışmaların yaşandığı Ortak Malî Sorumluluk İkkesi, yeni üye ülkelerin üyelik öncesi tarımsal politikalarını AB OTP'sına uyumlaştırmalarına yönelik finansal kaynaklar sunan ve dolayısıyla, Türkiye açısından bu ülkeler karşısında rekabet dezavantajı yaratan bir faktördür.

Yeni üye ülkelerin birliğe katılımlarının genelde dezavantaj teşkil eden noktaların yanı sıra, üyeliklerin Türkiye açısından yarattığı birtakım avantajlarda vardır. Örneğin, yeni dalga genişleme hareketi bittiğinde Türkiye'nin en önemli ticari pazarı olan AB nüfus olarak % 27,8 artarak 455 milyonluk bir pazar haline gelecektir. Gelişen pazarlar olarak değerlendirilen merkezi Doğu Avrupa ülkelerinde üyeliğin etkileri görülmeye başlandıkça bu bölgedeki alım gücü yükselecek ve Türkiye ihracatçıları açısından yeni fırsatlar doğabilecektir. Üyelikler, aynı zamanda şu an ihracatçılarımızın bazı konularda şikayetçi olduğu bu ülkelerdeki ticaret prosedürlerinin göreceli olarak kolaylaşması şeffaflaşması ve kurumsallaşması anlamına gelecektir.

Bir başka açıdan, Türkiye'nin yeni üye ülke konumunda bulunan on ülkeyle serbest ticaret anlaşması bulunmakta ve özellikle, tarım ürünlerinde belirli oranlardaki korumacı tarife oranları geçerliliğini korumaktadır. Ancak, bu ülkelerin AB'ye tam üye olmalarıyla birlikte bazı ürünlere bu ülkeler tarafından uygulanacak tarife oranlarında belirgin düşüşler olacaktır. Bu ülkelerde şimdiye kadar örnekleri görülen iç pazarı korumacı politikaların AB'nin ortak politikalarına uyumu ile birlikte, ulusal inisiyatife dayalı politikalar büyük ölçüde yürürlükten kalkacaktır.

Ayrıca, yeni üye ülkelerin DTÖ nezdindeki konumları geçiş dönemindeki ülkelere gelişmiş ülkeler statüsüne kayacağından bazı devlet destekleri azalacaktır.

4.2. TARİŞ'in Sektör/İş Çevresi Analizi

Bu bölümde kuru incir, çekirdeksiz kuru üzüm, zeytinyağı ve pamuk sektörlerinin Pazar analizlerine yer verilmiştir.

Kuru İncir Sektörünün Pazar Analizi

Kuru incir Türkiye geleneksel kuru meyve ihracatı içinde önemli bir yeri olan tarımsal ürünlerden biridir. Kuru incir geleneksel kuru meyve ihracatında miktar olarak kuru üzümün sonra ikinci, değer olarak da kuru üzüm ve kuru kayısıdan sonra üçüncü önemli tarımsal ürün konumundadır. Türkiye üretilen incirlerin % 30'u genellikle taze olarak iç piyasalarda % 70'i ise, kuru incir olarak iç ve dış pazarlarda tüketilmektedir.

Kuru incir sektöründe tam rekabet koşulları geçerlidir. Yani, pazarda çok sayıda işletme olup, hiç biri piyasayı denetleyememektedir. Piyasada rekabeti sağlayacak miktarda küçük büyüklükte yaklaşık elli civarında işletme bulunmaktadır. Kuru incir sektöründe yurtiçi pazarlara yeni işletmelerin girmesi kolaydır. Ancak, yurtdışı pazarlara girebilmek oldukça zordur. Kuru incir ihracatında yurtdışındaki tüketicilere ulaşmak için belirli ülkelerdeki belirli toptancılara mallar verilerek dağıtım yapılabildiğinden yeni bağlantılar kurmakta birtakım zorluklar bulunmaktadır. Yurtiçi pazara ise, giriş zorluğu bulunmamaktadır. Çünkü, kuru incir işletmesinin sermaye maliyeti düşüktür, ölçek ekonomisine gerek yoktur, yasal engeller bulunmamaktadır. Sadece yurtdışı pazarlarda pazarlama ile ilgili engeller olabilmektedir.

Türkiye'nin kuru incir ihracat profili yıllar ve ülkeler bazında değerlendirildiğinde mevcut ihracatın yaklaşık % 90'nının Avrupa Birliği ülkelerine gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak, son yıllarda yeni pazarlar ortaya çıkmış olup, bunlar Uzakdoğu ve Doğu Avrupa ülkeleridir. Türkiye genelinde kuru incir ihracatı içinde TARİŞ'in payı ortalama % 6'dır. Türkiye'nin dünya kuru incir ihracatındaki payı ise ortalama % 57'dir. Dünya kuru incir üretiminde birinci sırada

yer alan Türkiye ihracatta da aynı yeredir. Türkiye'nin yıllar itibariyle ihracat miktarlarına bakıldığında aşağı yukarı aynı miktarda olduğu görülmektedir.

Çizelge 63. Türkiye Kuru İncir İhracatında TARİŞ'in Payı

İş Yılı	Türkiye'nin Kuru İncir İhracat Miktarı (Ton)	TARİŞ Kuru İncir İhracat Miktarı (Ton)	Türkiye Genelinde TARİŞ'in Payı
1990/91	29047	4846	0,17
1991/92	30027	3006	0,10
1992/93	25294	760	0,03
1993/94	29737	2091	0,07
1994/95	33942	2325	0,07
1995/96	35342	2394	0,07
1996/97	35341	1547	0,04
1997/98	33519	1302	0,04
1998/99	37174	1745	0,05
1999/00	38982	1895	0,05
2000/01	37538	2033	0,05
2001/02	34350	1338	0,04
2002/03	37142	1664	0,04
2003/04	36241	2104	0,06

(Kaynak: S.S.TARİŞ İncir TSKB, 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005,s.5-47)

(Kaynak: Ege İhracatçı Birlikleri Değişik Yıllardaki Çalışma Raporları)

Çizelge de 63'de görüldüğü üzere, Türkiye genelinde kuru incir ihracatı içinde TARİŞ'in payı ortalama % 6'dır. TARİŞ incir birliği Türkiye incir piyasasının yaklaşık % 10'unu kontrol etmektedir (Schmitz ve diğerleri, 1999: 99).

Dünya kuru incir pazarının büyüme oranı geçen yirmi yılın ortalaması alınarak hesaplandığında yaklaşık % 2,1 olarak bulunmuştur. Buna göre, kuru incir sektöründe pazarın büyüme hızının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Pazar hayat evresi olarak olgunluk aşamasındadır. Kuru incir ihracatı çok eskilere dayanmaktadır. Dolayısıyla, eski bir pazar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dünyadaki satışlarına bakıldığında çok fazla değişiklik olmadığı göze çarpmaktadır. Kuru incir özel tüketimi olan bir üründür. Talep esnekliği düşüktür yani, fiyatının düşmesine karşılık talepte aynı oranda artış olmayacaktır. Yurtdışında en çok Noel zamanında kuru incir satışları artmaktadır. Yaz aylarında kuru incir satışı pek fazla olmamaktadır. Bunun nedeni de kuru incir sektöründe ürünün uzun süre stoklanması durumunda niteliği ve niceliği bozulduğundan, kuru incir için en fazla 6-8 ay süreli depolama geçerli olabilmektedir. Dolayısıyla, yaz döneminde satışlar azalmaktadır. Bu sektördeki artış, yapılacak olan Ar-Ge çalışmalarına bağlı olabilir.

Son yıllarda organik tarım ürünlerine olan talebin artması nedeniyle, TARİŞ organik kuru incir üretimine başlamış olup bunun tamamını Almanya ve İsviçre'ye ihraç etmektedir.

Ç. Kuru Üzüm Sektörünün Pazar Analizi

Dünya çekirdeksiz kuru üzüm üretiminde de Türkiye önemli bir yere sahiptir. Türkiye çekirdeksiz kuru üzüm üretiminde dünyada ABD'den sonra ikinci, ihracatta ise, birinci sırada yer almaktadır. Türk çekirdeksiz kuru üzüm ihracatının % 80'ni AB ülkelerine yapılmaktadır. Türkiye'nin dünya kuru üzüm ihracatındaki payı ortalama % 28'dir. Aynı kuru incirde olduğu gibi, kuru üzümde de üretimin büyük bir kısmı ihraç edilmektedir.

Kuru üzüm sektöründe de incir de olduğu gibi tam rekabet piyasası geçerlidir. Sektördeki işletme sayısı irili ufaklı yaklaşık 35-40 arasındadır. Dolayısıyla, rekabet şiddeti fazladır. Kuru üzüm Türkiye'nin geleneksel ihraç ürünlerinden biri olup, % 80-90'ını yurtdışı pazarlara, % 10-20'si yurtiçi pazara satılmaktadır. Pazara giriş ve çıkışta zorluklar bulunmamakla birlikte, aynı kuru incirde olduğu gibi yurtdışı pazarlarda dağıtım kanallarındaki zorluklar burada da sözkonusudur. TARİŞ'in Türkiye ihracatındaki payı ortalama % 6'dır. Kuru üzümde en önemli pazar AB ülkeleridir. Bunun yanı sıra; Japonya başta olmak üzere uzak doğu ülkeleri ve doğu Avrupa ülkeleri son yıllardaki yeni pazarlardır.

Dünya kuru üzüm pazarının büyüme oranı son yirmi yılın ortalaması alınarak hesaplandığında % 1,99 gibi düşük bir rakam bulunmuştur. Dünya da kuru üzümde arz fazlalığı sorunu bulunmaktadır. Son bir iki yıldır en büyük üretici konumunda olan ABD üzüm bağlarını sökerek yerine şaraplık üzüm bağları dikmektedir. Pazarın hayat evresi olgunluk aşamasındadır.

Çizelge 64'e göre, TARİŞ'in Türkiye ihracatındaki payı ise, ortalama % 6'dır.

Çizelge 64. Türkiye Çekirdeksiz Kuru Üzüm İhracatında TARİŞ 'in Payı

İş Yılı	TARİŞ Ç. Kuru Üzüm İhracat Miktarı (ton)	Türkiye'nin Ç. Kuru Üzüm İhracat Miktarı (ton)	Türkiye Genelinde TARİŞ 'in Payı %
1994/95	4846	170361	0,03
1995/96	4413	178868	0,02
1996/97	7274	176414	0,04
1997/98	7093	199290	0,04
1998/99	7629	194589	0,04
1999/00	11978	197739	0,06
2000/01	12109	229473	0,05
2001/02	17941	211296	0,08
2002/03	25849	206608	0,13
2003/04	27575	193093	0,14

(Kaynak: S.S.TARİŞ Üzüm TSKB, Değişik Yıllardaki Faaliyet Raporları)

(Kaynak: Ege İhracatçı Birlikleri Değişik Yıllardaki Çalışma Raporları)

Zeytinyağı Sektörünün Pazar Analizi

Türkiye’de zeytin ağırlıklı olarak Ege, Marmara, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde üretilmektedir. Dünya zeytin üretiminin % 95’i Akdeniz ülkelerinde yapılmaktadır. Başlıca zeytin ve zeytinyağı üreten ülkeler arasında İspanya, Yunanistan, İtalya, Tunus, Suriye, Portekiz ve Türkiye yer almaktadır.

Zeytinyağı sektörünün pazar büyüme oranı son yirmi yılın ortalamasına göre, % 7,1’dir. Gelişmekte olan bir pazar olup büyüme hızı da yüksektir. Zeytinyağı ithal eden önemli ülkeler arasında ABD, Avustralya, Kanada, Japonya ve Brezilya gelmektedir. Ayrıca, AB ülkeleri de ithalatçı konumda bulunmaktadır. Bunlar Türkiye, Tunus gibi ülkelere zeytinyağını dökme olarak ithal edip paketleyip İspanyol ve İtalyan markaları olarak ihraç etmektedir. Bu durum Türkiye’nin zeytinyağı ihracından elde edeceği gelirin ve fiyatın düşmesine neden olmaktadır.

Pazarın yapısı tam rekabet piyasasıdır. İşletme sayısı bakımından büyük olan işletmeler 10-15 civarında olmakla beraber çok sayıda yerel küçük işletme bulunmaktadır. Pazara giriş ve çıkışta yasal engeller bulunmamaktadır. Üretimin birinci aşamasında, sermaye maliyeti düşük, ölçek ekonomileri yoktur. Ancak, üretimin ikinci aşaması olan rafineri de önemli yatırımlar gerekmektedir. Ölçek ekonomilerinden yararlanır. Pazarın sınırları daha çok yurtdışı pazarlar olarak belirlenmiştir. Türkiye’de zeytinyağı tüketimi çok düşük olduğundan Türkiye net

zeytinyağı ihracatçısı bir ülke konumundadır. Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelerin başında Fransa, Almanya, İspanya, İtalya ve ABD yer almaktadır. Dünya ihracatında Türkiye'nin zeytinyağı ihracatı ortalama % 4'dür.

Türkiye'de zeytinyağı tüketiminin düşük olmasının nedenlerinin başında fiyatının yüksek olması, değerinin tüketici tarafından anlaşılabilmesi, tüketicinin gelir ve alım gücünün düşük olması, diğer yağların tanıtımının fazla ve fiyatlarının düşük olması gelmektedir.

TARİŞ Zeytinyağı Fransa, Hong Kong, Irak, İngiltere, Kore, Meksika, Tayvan, Ukrayna, Yeni Zelanda, İsveç, Norveç, Avustralya, Güney Afrika, Slovenya, Almanya, Hollanda, İsviçre, Rusya, Japonya, Malezya, Suudi Arabistan, Kanada ve Amerika Birleşik Devletlerine zeytinyağı ihraç etmektedir (www.tariszeytin.com.tr).

Çizelge 65'de görüldüğü üzere TARİŞ Türkiye İhracatının ortalama % 13'ünü karşılamaktadır.

Çizelge 65. Türkiye'nin Zeytinyağı İhracatında TARİŞ'in Payı

Sezonlar	Türkiye'nin Zeytinyağı İhracatı (Ton)	TARİŞ'in Zeytinyağı İhracatı (Ton)	%
1990/1991	10000	0	-
1991/1992	10300	1.298	0,13
1992/1993	5500	667	0,12
1993/1994	9000	1.190	0,13
1994/1995	55000	6.091	0,11
1995/1996	30000	2.625	0,09
1996/1997	40590	2.081	0,05
1997/1998	44510	2.349	0,05
1998/1999	106336	23.619	0,22
1999/2000	16567	720	0,04
2000/2001	91156	10.845	0,12
2001/2002	25166	12.011	0,48
2002/2003	74000	13.843	0,19
2003/2004	46000	6.290	0,14

(Kaynak: S.S.TARİŞ Zeytinyağı TSKB İle Ege İhracatçı Birliği Çeşitli Yılların Çalışma Raporları)

Pamuk Sektörünün Pazar Analizi

Pamuk ülke ekonomisine kazandırdığı katma değer ve istihdam katkısı yüksek olan önemli bir tarım ürünüdür. Öncelikle tekstil sanayinin hammaddesi olan pamuk, lifi için yetiştirilmektedir. Bir yandan dünya nüfusunun hızla artması, diğer yandan sanayileşen ve kalkınan toplumlarda hayat düzeyinin ve doğaya zarar

vermeyen ürünlerin kullanım bilincinin yükselmesi pamuk ve pamuğa dayalı ürün tüketimini yükseltmekte dolayısıyla, pamuğa olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Ancak, pamuk sadece tekstil hammaddesi olmayıp diğer sektörlerde de geniş alanda kullanımı olan bir sanayi bitkisidir.

Dünyada yaklaşık 33-34 milyon hektar alanda pamuk ekimi yapılmakta ve 18-20 milyon ton lif pamuk üretimi gerçekleştirilmektedir. Türkiye’de ise, esas olarak pamuk Çukurova, Ege, Antalya ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinde genellikle sulanan alanlarda yetiştirilmektedir (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Plânı, 2000: 126).

Dünya pamuk ihracatında birinci sırayı ABD almaktadır. Türkiye ise, pamuk üretiminde ihtiyacını karşılayamazken sembolik olarak piyasayı canlandırmak amacıyla küçük miktarda ihracat yapmaktadır. ABD hariç başta Çin, Hindistan ve Pakistan gibi en önemli tekstil ve konfeksiyon sektörüne sahip ve bu sektörde Türkiye’nin en önemli rakipleri olan ülkelerin pamuk temini açısından dışa bağımlılıklarının bulunmadığı dikkate alındığında sektörün geleceği ve rekabet edebilirliği açısından pamuk üretiminin artırılması stratejik bir öneme sahiptir.

Türkiye’de tekstil sektörünün giderek gelişmesi ve pamuk üretiminin artırılmaması nedeniyle, Türkiye net pamuk ithalatçısı ülke konumuna gelmiştir. Türkiye’nin pamuk üretimi ile tüketimi arasında yaklaşık olarak 600 bin ton açık bulunmaktadır.

Dünya pamuk fiyatlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri Çin ile dünyanın geri kalan ülkeleri arasında gerçekleşen ham pamuk ticaretidir. Çin, dünyanın hem en büyük pamuk üreticisi, hem de en büyük tüketicisi konumundadır. Ayrıca, dünyanın en büyük tekstil ürünleri ithalatçısı ABD’nin 2004 yılında pamuk üretimini arttırması uluslararası piyasalarda pamuk fiyatlarının düşmesine neden olmuştur (Ege Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçı Birliği, 2004/2005 Dönemi Çalışma Raporu, 2005: 26).

Türkiye’de pamuk ihracatı giderek azaldığından TARİŞ’in de ihracatı yok denecek kadar azdır. TARİŞ ürettiği pamukların hemen hemen tamamını iç piyasada satmaktadır. TARİŞ’in yurtiçindeki rakipleri diğer çırçır işletmeleridir. Pamukta pazarın büyüme hızı son yirmi yılın ortalaması alınarak hesaplandığında yaklaşık

% 16 olarak hesaplanmıştır. Dünyada pamuklu ürünlere olan talebin artması bu pazarın giderek büyümesine neden olmuştur. Pamuk sektörünün pazarı giderek büyüyen ve gelişen bir pazar konumundadır.

Pamuk Birliği kooperatif ve ortak sayısıyla, bağlı işletmeleriyle, sanayi kuruluşlarıyla, dört birlik arasındaki % 60-70 oranındaki iş hacmi ile TARİŞ 'in yanı sıra Türkiye'deki diğer birlikler arasında da en büyük ve en önemli birlik konumundadır. Bütün bu özellikleri ile Pamuk Birliği yalnız TARİŞ, ya da Ege Bölgesi içinde değil, aynı zamanda Türk Tarımında ve Türkiye Ekonomisi'nde önemli bir yere sahiptir.

4.2.1. Müşterilerinin Pazarlık Gücü

TARİŞ'in cirosunda kuru incirin payı % 80 -90 arasındadır. Kuru incir de özel bir tüketim olduğundan tam olarak ikâmesi yoktur. Talep esnekliği düşüktür. Fiyatlar düşse bile aynı oranda talepte artış meydana gelmeyecektir. Müşterilerin gelir düzeyi yüksek ise, kaliteli ve fiyatı yüksek olan ürünü tercih edecektir. Nihai müşteriler sektördeki işletmeler hakkında bilgiye sahip değildir. Raflarda hangi markanın ürünü bulunuyorsa satın alırlar. Nihai tüketicilerin günlük tüketim harcamaları içinde kuru incirin çok cüzi bir payı olduğu için herhangi bir markayı tercih edebilirler. Önemli olan ürünün bulunabilirliğidir. Ancak, yurtdışındaki toptancılar TARİŞ'in müşterisi konumunda bulduklarından bunlar sektördeki diğer işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahiptirler. Aynı zamanda pazarlık güçleri de yüksektir. Kuru incir çeşitlerinin yurtiçi perakende satışları, kooperatiflerde, TARİŞ satış mağazalarında ve hipermarketlerde yapılmaktadır. TARİŞ'in asıl kuru incir satışları yurtdışındaki toptancılarla gerçekleşmektedir. Kendi mağazaları aracılığıyla, ya da süpermarketler kanalıyla yaptığı satışların oranı oldukça düşüktür.

Kuru üzüm sektöründe de markaya bağımlılık sözkonusu değildir. Müşteriler burada iki grup olarak ele alınmalıdır. Birincisi nihai tüketiciler, diğeri ise, yurt dışındaki toptancılarıdır. Toptancılar müşteri konumunda sektörle ilgili bilgiye sahiptirler. Toptancıların bir başka markayı seçme olasılığı vardır. Başka bir ürünle değiştirme maliyeti yüksek değildir.

Zeytinyağı sektöründe de TARİŞ'in müşterisi yurtdışı toptancılarıdır. Dolayısıyla, toptancılar sektör ve diğer işletmeler hakkında yeterli bilgiye sahiptirler. Zeytinyağında nihai tüketicinin marka bağımlılığı toptancıyı da etkilemektedir. Böylelikle, toptancının ikâme ürüne, ya da başka bir markaya geçmesi zordur. Müşterilerin alım miktarı TARİŞ'in cirosunda önemli bir orana sahiptir. Müşterilerin satın aldığı markayı değiştirmesinin maliyeti çok fazla değildir. Ancak, müşteri ikâme ürünleri tercih ederse maliyeti daha düşük olacaktır.

Pamuk sektöründe ise, TARİŞ ürünlerinin yaklaşık % 80'ini Borsa kanalıyla satmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin pazarlık gücü yüksek değildir. Özellikle, kaliteye önem veren tekstil işletmeleri TARİŞ pamuğunu tercih etmektedir. Mamulün fiyatı, kalitesi ve çeşitliliği satın almada etkili olmaktadır.

4.2.2. Olası Rakiplerinin Tehdidi

Kuru incir sektörünün kârlılık derecesi düşüktür. Aynı zamanda pazarın büyüme hızı da düşüktür. Dolayısıyla, pazara yeni girebilecek rakiplerin yaratabileceği tehdit de yoktur. Ancak, rakipler arasında rekabet yoğunudur. Sektöre giriş ve çıkışlarda herhangi bir yasal engel bulunmamaktadır. Sektörde mevcut markalara bağımlılık yoktur. Ürünün bulunabilirliği önemlidir. Kuru incir sektöründe bir işletmenin açılabilmesi için çok fazla sermayeye ve yatırımlara ihtiyaç yoktur. Dolayısıyla, sermaye maliyeti düşüktür. Daha öncede belirtildiği gibi, kuru incir sektöründe yeni bir işletme yurtiçi pazara rahatlıkla girebilir. Fakat uluslararası pazarlara girmek zordur. Yurtdışındaki dağıtım kanallarında yer alan toptancılara ürünü pazarlamanın zorluğundan kaynaklanmaktadır. Türkiye'deki kuru incir tüketimi son derece düşük olduğundan olası rakiplerin tehdidi yok denecek kadar azdır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise; İran ve Suriye'nin istikrarlı ve düzenli bir şekilde kuru incir ihracat miktarını arttırmasıdır. Özellikle, İran bu konuda son yıllarda atağa kalkmış durumdadır.

Kuru üzüm sektöründe en büyük rakip İran'dır. İran üzümü Türkiye'de işlenerek İzmir, Mersin ve Trabzon limanlarından Avrupa'ya Türkiye üzümü adı altında satılmaktadır. Kalite ve fiyatı düşük olan İran çekirdeksiz kuru üzümü Türkiye üzümünün ihracatı ve üretimi için büyük tehlike oluşturmaktadır (TARİŞ'in

Sesi, 09/07/2004: 4). Yurtiçinde olası rakiplerin tehdidi incirde olduğu gibi burada da sözkonusu değildir. Kuru üzüm sektörünün pazar büyüme oranı ve kârlılığı düşük olduğundan piyasaya girmeyi düşünenler için cazip değildir.

Zeytinyağı sektörü gelişen ve büyüyen bir pazar olup kârlılığı normal seviyededir. Dolayısıyla, bu sektöre yeni girebilecek rakiplerin tehdidi her zaman mevcuttur. Pazara giriş engeli olarak yasal bir düzenleme yoktur. Sadece zeytinyağının üretiminde rafineri aşamasında büyük yatırımlar gerektirmesi olası rakipleri sektöre giriş için zorlayabilir. Zeytinyağının yurtdışı pazarlara dağıtımında toptancılardan yararlanılmaktadır. Sektörde yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık yüksek olduğundan olası rakipler için bu da, bir engeldir.

Pamuk sektöründe iç piyasada rekabeti önleyici bölgeler arası pamuk naklini engelleyici yasal düzenleme bulunmaktadır. Kalite bakımından Ege Bölgesi'nde üretilen pamuk diğer bölgelere göre, daha üstündür. Dolayısıyla, fiyatı da daha yüksektir. Çukurova'da, ya da Güney Doğu Anadolu'da yetiştirilen kalitesi düşük pamuğun Ege Bölgesi'nde satılması yasaktır. Çünkü, kalitesi düşük pamuklar Ege pamuğu gibi gösterilerek yüksek fiyattan satılabilmektedir. Bunu engellemek amacıyla yasal düzenleme getirilmiştir.

4.2.3. İkâme Malların Tehdidi

Kuru incirin tam olarak ikâmesi bulunmamaktadır. Ancak, dünya ülkelerinde kuru incire alternatif olarak kuru erik, kuru elma, kuru kayısı ve hurma görülmektedir. Dolayısıyla, kuru incirde ürün çeşitlendirmesi yoluna gitmek en doğru davranış olacaktır. Kuru incirde farklılaştırılmış ürünler olmakla beraber, önemli bir kısmı standart üründür. Kuru incir sektöründe eğer müşterilerin gelir düzeyi yüksek ise kalitesi ve fiyatı yüksek olan markaları tercih etmektedir. Ürünün kalitesi üç gruba ayrılmaktadır. Kalitesi yüksek olan ürünler Japon pazarına, normal kalitedeki ürünler daha çok AB ülkelerine, kalitesi düşük olanlar da iç pazara satılmaktadır.

Kuru üzüm özel tüketimi olan bir ürün olduğundan tam olarak ikâmesi yoktur. Kuru incir de olduğu gibi diğer kurutulmuş meyveler kuru üzümüne alternatif olarak gösterilmektedir. Kuru üzümde de farklılaştırılmış ürünler olmakla beraber,

önemli bir kısmı standart üründür. Kuru üzüm daha çok pasta ve kek sanayinde kullanılmaktadır. Tüketicisi çok fazla değişmemektedir. Talepte de düzenli bir artışı yoktur.

Zeytinyağı sektöründe ikâme malların tehdidi her zaman yüksektir. Zeytinyağı fiyatlarının diğer yağlara göre, yüksek oluşu talebini düşürmektedir. Dünyada en fazla sırasıyla % 28 ile soya yağı, % 21 palm (hurma) yağı, % 14 kolza yağı tüketilirken, % 3 ile zeytinyağı en az tüketilen bitkisel yağlar grubunda yer almaktadır. Avrupa Birliği'nde ise, % 15,2 ile ayçiçeği, soya, kolza ve palm (hurma) yağından hemen sonra beşinci sırada zeytinyağı tüketilmektedir (Tunalıoğlu ve diğerleri, 2003: 50). Dünyada zeytinyağı tüketimi daha çok üretildiği ülkelerde yani AB ülkelerinde olup, ikinci sırada ABD yer almaktadır. Yapılan araştırmalar dünyada tüketici eğilimlerinin zeytinyağı için olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Zeytinyağının ikâmesi olan diğer yağların fiyatının düşük olması tüketiciyi bu yağlara yöneltmektedir. Ancak, gelir düzeyi yüksek olan ve sağlığına önem veren müşteriler zeytinyağını tercih etmektedir. Diğer yağlar müşterinin ihtiyacını karşılamakla beraber sağlık açısından bir fayda yaratmamaktadır.

Türkiye'de zeytinyağı tüketimi, üretildiği bölgelerin yöresel alışkanlıkları, ya da diğer bitkisel yağlarla arasındaki fiyat farkı nedeniyle sınırlıdır. Ancak, son yıllarda dünyada olduğu gibi sağlıklı yaşam koşullarına ilgi duyan Türk halkı Akdeniz diyeti çerçevesinde yeni beslenme alışkanlıkları edinmekte zeytinyağı orta gelir düzeyi üzerindeki kesimin dışında da yavaş yavaş tüketilmeye başlanmıştır. Türkiye'de rakamsal veriler her ne kadar zeytinyağı tüketiminin artış eğiliminde olduğunu göstermiyorsa da reklâmların, giderek yaygınlaşan küçük, ya da büyük modern alışveriş merkezlerinin artışı ve sözkonusu alanlarda iç piyasada söz sahibi kurum ve işletmelerin tüketiciyi özendirici ambalaj ve hediyeli satışlarının etkisi olduğu ifade edilebilir.

Dünya nüfusunun hızla artması, öte yandan sanayileşen ve kalkınan toplumlarda hayat seviyesinin yükselmesi pamuk tüketim ve gereksinimi arttırmıştır. Pamuk lifi kullanımı son verilere göre, tüm kullanılan lifler içerisinde % 49'luk bir paya sahip olup, tüketilen tekstil bitkileri içerisinde de son 10 yıl içerisinde en yüksek

olan liftir. Geçen 30 yıl içerisinde toplam dünya pamuk tüketimi % 50'nin üzerinde artarak, yaklaşık 19 milyon tona ulaşmıştır. Kimyasal lifler hâlâ tüketilen lifler içerisinde daha yüksek bir paya sahip olmalarına rağmen, insanların doğal maddelere olan tutkularının artması ve kimyasal liflere doğal liflerdeki bir çok özelliğin kazandırılmaması sebebiyle pamuk, cazibesini artan bir şekilde korumaktadır. Pamuk lifinin ikâmesi kimyasal liflerdir.

4.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçi işletmeye mal ve hizmet sağlayanlardır. TARİŞ'in tedarikçileri ortağı olan üreticilerdir. Üreticilerin pek fazla pazarlık gücü yoktur. Üreticiler TARİŞ'in ürünlerini satın almasını isterler. Üreticilerin aynı zamanda TARİŞ'e rakip olabilecek bir konumda bulunmaları da mümkün değildir. Ürünün özelliği gereği çok sayıda küçük üretici bulunmaktadır. Tedarikçiler üretici olarak kabul edildiğinde sektöre rakip olarak girme olasılıkları yoktur. İncir ve üzüm mevsimlik ürün olmadığından tedarikçilerin başka bir ürüne geçmeleri mümkün değildir. Özetle dört birlik içinde tedarikçi üreticilerdir. Bunların pazarlık gücü yok denecek kadar azdır.

4.2.5. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

TARİŞ'in pazarda en büyük rakibi olabilecek işletmenin gelecekle ilgili amacı pazardaki payını arttırmak olacaktır. TARİŞ'in rakipleri karşısında en büyük dezavantajı kayıt dışı olmadığından ve istihdam fazlalığından maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Maliyetlerinin yüksekliği, ürünün satış fiyatlarına yansımaktadır. TARİŞ'in rakipleri karşısında en büyük avantajı ise, kalitesi ve kurum güvenilirliğidir. TARİŞ'in rakipleri değişen piyasa koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilmektedir. Pazarlama alanında TARİŞ'e göre, avantajları bulunmaktadır. TARİŞ bir üretici birliği olduğu için ticarî amacı ikinci plânda kalmaktadır. Asıl amacı ortaklarının menfaatlerini korumaktır. Dolayısıyla, üreticinin verdiği ürünü yüksek fiyatla almak durumundadır. Rakipleri ise, piyasa koşullarında hammaddeyi ihtiyacı kadar ve daha düşük fiyattan temin edebilmektedir.

Kuru üzüm ve kuru incir sektöründe, üretim teknolojisi bilinen ve standartlaşmış olduğundan yeni üretim teknolojisi geliştirerek maliyetleri önemli

ölçüde düşürecek şekilde gelişmeler görülmediğinden pazara yeni rakiplerin girmesi zordur. Buna karşılık pazara giriş engelleri bulunmadığından her zaman yeni rakipler olabilir. Sektörün kârlılık derecesi düşüktür. Üretim teknolojisi herkes tarafından yapılabilmektedir. Sermaye maliyeti düşük, ölçek ekonomileri yok, markaya bağımlılık ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu bulunmamaktadır.

Kuru üzüm sektöründeki esas rakibin amacı kaliteyi artırıp maliyeti düşürmek, pazarlamasını etkinleştirerek rakiplerin pazar payını ele geçirmektir. Esas rakibin sahip olduğu yetenekler kuru incir sektöründeki işletmelerle aynıdır. Yani, maliyetler konusunda daha avantajlılardır. Dolayısıyla, fiyatları da TARİŞ'e göre, daha uygundur. Sektörden çıkmak için herhangi bir engel bulunmamaktadır. Rakipler arasındaki rekabet fazladır. Farklılaştırılmış ürünler olmakla birlikte önemli bir kısmı standart ürünlerdir. Pazarlama konusunda rakipler daha esnek davranabilmektedir. TARİŞ'in birincil amacı ortaklarının menfaatlerini korumak olduğundan hammadde fiyatları yüksektir. Ayrıca, TARİŞ'de her şey kayıt altındadır. Sektördeki diğer işletmeler de ise, kayıt dışı daha fazla olduğundan kârlılıkları da yüksektir. TARİŞ'in yurtdışı pazarlardaki rakipleri kuru incir ve kuru üzümde İran'dır.

Zeytinyağı sektöründe rakipler arasındaki rekabetin şiddeti fazladır. Sektörde TARİŞ ile yetenek ve kapasite bakımından yarışabilecek yurtiçinde birkaç işletme vardır. Zeytinyağı sektöründeki işletmelerin hemen hemen hepsi modern yöntemlerle üretim yapmaktadır. Pekçok işletme zeytinyağını varillerle dökme olarak ihraç etmektedir. Şişeleyerek yapılan ihracat miktarı düşüktür. Bu da, zeytinyağı ihracatından elde edilen geliri azaltmaktadır. Pazarın büyüme hızının yüksekliği ve gelişen bir pazar olması rekabetin şiddetini arttırmaktadır. TARİŞ'in rakipleri yeni pazarlara girmek ve mevcut pazarlardaki payını arttırmak isteyecektir. TARİŞ'in yurtdışı pazarlardaki en büyük rakipleri İspanya, İtalya ve Yunanistan'dır.

TARİŞ'in rakipleri rekabet stratejilerinden daha çok maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadırlar. TARİŞ'in ise, 4 Birlik için uyguladığı genel stratejisi odaklanma stratejisidir. Kuru üzüm, kuru incir, zeytinyağı ve pamukta dört temel ürünün kalitesi yüksek olduğundan fiyatları da rakiplerine göre, yüksektir. Dolayısıyla, TARİŞ hem yurtiçinde hem de yurtdışında kaliteye ve sağlığına önem

veren, gelir düzeyi yüksek tüketicilere odaklanmıştır. Aynı zamanda TARİŞ, ürün farklılaştırması da yapmıştır. Ancak, bu ürünlerin satışlardaki payı oldukça düşüktür.

TARİŞ'in giderleri arasında en büyük payı personel giderleri oluşturmaktadır. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin toplam giderleri arasında personel giderlerinin oranı yaklaşık % 39'dur. Ayrıca, zeytinyağı kombinasyndaki personel giderlerinin oranı yaklaşık % 25, gömeç prina entegre tesislerinde bu oran % 14'dür.

4.3. TARİŞ'in SWOT Analizi Uygulaması

TARİŞ'in farklı sektörlerde yer alan dört ayrı birliği için SWOT analizinin yapılması daha doğru olacaktır.

4.3.1. TARİŞ İncir Birliği'nin SWOT Analizi

TARİŞ İncir Birliğinin Kuvvetli Yönleri: <ul style="list-style-type: none">• TARİŞ adının güvenilirliği ve kalite üstünlüğü,• Ambalajlama üstünlüğü,• Sektörde diğer işletmelerin pek fazla önem vermediği Ar-Ge faaliyetlerinin TARİŞ'de daha fazla olması,• AB standartlarına sahip işletmeler,• Hammaddesinin kalitesi konusunda ürünün üretilmesinden itibaren kontrol imkânı,• Pozitif sinerji,• Geniş ürün çeşidi (cevizli incir lokumu, üzüm lokumu, çukulat incir, susamlı ezme, organik incir, ıslak havlu mendil, kolonya vb.)• Sağlıklı beslenmedeki yeri nedeniyle doğal gıdaların her geçen gün önem kazandığı günümüzde organik ürün ölçütlerine sahip olması,• Ürünlerin pazarlamasında çok fazla sayıda aracı olmaması.• Dünya tarımsal ürünler ticaretinin hacim olarak önemli düzeylere ulaşmasıyla birlikte standartlar, hijyen, gıda güvenliği, kalite ve belgelendirme uluslararası pazarlarda rekabet gücü için olmazsa olmazlar arasında yer almıştır. İhracat için son derece önemli olan bu konularda TARİŞ gerekli önlemleri almıştır.• Olası rakiplerin yurtdışındaki pazarlara dağıtım kanallarındaki güçlükler nedeniyle girmesinin zor olması. TARİŞ'in etkili dağıtım kanallarının bulunması.• Tedarikçilerin pazarlık gücünün yok denecek kadar az olması.• Kuru incirin tam olarak ikâmesinin bulunmaması.	TARİŞ İncir Birliğinin Zayıf Yönleri: <ul style="list-style-type: none">• Üretimin her aşamasının kayıt içinde olmasına karşılık faaliyette bulunulan sektörde yaygın bir kayıt dışılığın bulunması kârlılığını düşürmektedir.• Kurumsallaşma yönetim ve insan kaynaklarında gerekli seviyeye ulaşmadaki yapısal sorunların varlığı,• İş yerlerindeki sendikal örgütlenmeye karşın sektördeki diğer işletmelerde sendikasızlığın getirdiği maliyet dezavantajı,• Tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yetersiz oluşu,• Sınırlı miktarda organik üretim yapıyor olması,• Az da olsa ikame ürünlerin (kuru erik, kuru kayısı, diğer kuru meyveler) yarattığı tehdit.• Yurtiçi pazardaki rakip sayısının fazla olması. Tam rekabet piyasasının koşulları geçerlidir.• Müşterilerinin pazarlık gücünün yüksek olması,• Kuru incir satış fiyatının hammadde ve işgücü maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı rakiplere göre, daha fazla olması.• İstihdam fazlalığının getirdiği gider artışı.• TARİŞ'in üretici ortaklarına yapmış olduğu aynî ve nakdi yardımların bütçesinde önemli bir payının olması.
--	--

TARİŞ İncir Birliği için Pazardaki Fırsatlar:

- 1990'lı yıllardan itibaren dünyada organik tarım ürünlerine olan talep giderek artmaktadır. Özellikle, Almanya, ABD ve Japonya tüketim açısından önemli pazarlardır (Şahin, 2002: 35). TARİŞ bünyesinde bulunan Ar-Ge müdürlüğünce yürütülen TARİŞ organik incir projesi sayesinde bugün organik kuru incir yetiştiren üretici sayısı artmıştır. Üreticiden alınan organik ürünün tamamı yurtdışına satılmaktadır.
- Dünyada kuru incir fiyatlarını Türkiye'nin belirlemesi ve dünya pazarında lider olması.
- Türkiye'nin meyve üretiminin zenginliği geleneksel kuru üzüm, kuru incir, kuru kayısı dışında kuru erik, kuru elma, kurutulmuş turuncgiller, kuru dut, kuru muz, kuru ayva ve benzeri kurutulmuş diğer meyveler için de ihracat olanağı sunmaktadır. TARİŞ Ege Bölgesinde gerek miktar gerekse çeşit açısından oldukça zengin olan meyvelerden kurularak ihraç edebilir. Söz konusu bu ürünlerin tümü için dünya pazarlarında talep bulunmaktadır (İGEME, 2004: 28).
- Uzakdoğu Japonya, Çin, Güney Kore vb. ülkeler ile Avustralya, Yeni Zelanda gibi ülkeler ile yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkması,
- Kuru meyve ürünlerinde ISO 9000, GAP ve HACCP* sistemi gibi kalite uygulamalarına geçilmesi pazar payını arttıracaktır (İGEME, 2004: 30). TARİŞ'in yeni gıda güvenliği ve standartlarına uygunluk konusunda gerekli çalışmalarını devam ettirmekte olması rekabet gücünü arttırmaktadır.
- Türkiye'de ve dünyada nüfusun giderek artması mevcut tarım ve gıda ürünleri pazarının da büyümesini sağlayacaktır.
- AB'ye yeni üye olan on ülkenin kuru üzüm ve kuru kayısı ihracatında zayıf konumda bulunmaları nedeniyle TARİŞ ihracatında olumsuz bir durum yaratmayacaktır.
- TARİŞ'in en büyük pazarı olan AB'nin yeni ülkelerin üyelikleri ile birlikte giderek büyümesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, AB pazarı nüfus olarak % 28 artarak 455 milyonluk bir pazar haline gelmiştir.
- Doğu Avrupa ülkelerinin de Birliğe katılımları sonucunda burada yaşayan halkın alım gücünde bir artış meydana gelecektir. Bu da, TARİŞ için yeni pazar fırsatları yaratacaktır.
- Birliğe yeni üye ülkelerdeki ticari prosedürler şu anki ihracatımızı zorlamaktadır. Ancak, üyelikle birlikte söz konusu ülkelerdeki prosedürler daha şeffaf olacak ve sıkıntılar ortadan kalkacaktır.
- Türkiye'de tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatında yıllar itibarıyla ürün çeşitlendirmesine gidilememiş olması önemli bir sorun teşkil etmektedir. Düşük maliyetli ürün geliştirme ve çeşitlendirme pazarda daha fazla fırsatlar sunacaktır. TARİŞ'in bu konudaki çalışmaları Ar-Ge birimi tarafından yürütülmekte olup sektördeki rakiplerine göre, daha üstün bir konumdadır.

TARİŞ İncir Birliği için Pazardaki Tehditler:

- Kuru incirin özelliği gereği hasattan sonra 7-8 içerisinde tüketilmesi gereklidir. Uzun süre saklama sözkonusu değildir. Satılmayan incirler hurdaya dönüşmektedir.
- Sektörde örgütlenmenin ve koordinasyonun yetersiz olması ürün fiyatlarını ithalatçılar tarafından belirlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, Türkiye'nin kuru meyvelerinin kalite bakımından üstün olmasına karşılık bazı ülkelerde ürünlerin bazen 1/3 fiyatlara satılmasına neden olmakta ve ülke kazancı düşmektedir.
- Kontrolsüz ve plânsız büyüyen sektör işletmelerin kendi aralarındaki rekabetleriyle de ürün fiyatlarında düşmelerin yaşanmasına neden olmaktadır. yani fiyat istikrarının olmaması
- Döviz kurlarındaki değişiklikler ve YTL'nin değer kazanması ihracatçıyı zor durumda bırakmıştır.
- Kuru meyve ihracatında en önemli pazarlar olan AB, ABD, Kanada ve Uzakdoğu ülkeleri kalıntı ve kimyasal limitleri konusunda çok katı kurallar uygulamakta ve ileride bu şartları daha da ağırlaştırabilecekleri yönünde sinyaller vermektedirler. Özellikle, AB gümrüklerinde rastlanılan aflatoksin içeren Türk kuru incir sevkiyatları abartılarak tüm Türk kuru meyve ihracatına genelleştirilmektedir.
- İç tüketimin yetersizliği ve tüketici bilincinin istenilen düzeyde olmaması,
- Türkiye'deki istikrarsız tarım politikaları, TSKB'lerin yeniden yapılandırılmasında yaşanan problemler,
- Pazarın büyüme oranının ve talep esnekliğinin düşük olması. Dünyada kuru incir satışlarında çok fazla değişiklik olmaması.
- Kuru incir de müşterilerin markaya bağlılıklarının yok denecek kadar az olması.
- Türkiye'de tarım kesiminin toplam yatırım teşvik belgeleri içindeki payının 2000'li yıllarda %1 gibi çok düşük bir oranda kalması.
- Devlet tarafından tarım kesimine yönelik girdi ve fiyat desteğinin tamamen kaldırılması,
- OTP uyum çerçevesinde IMF ve Dünya bankasının yönlendirme eğilimleri sonucunda tarım sektöründe gerçekleştirilen yeniliklerin olumsuz durumlar.
- Tarımsal kredi faizleri ticari faiz düzeyine çıkarılmıştır.
- Uluslararası anlaşmalar (AB OTP'sındaki değişiklikler, ABD'nin serbest ticaret alanı projesi, Çin'in DTÖ'ne kabulü gibi) gelecek on yılda dünya tarımsal ürünler pazarını etkileyecektir. Türkiye'nin tarım politikası, DTÖ, AB OTP uyum çalışmaları ve IMF denetiminde oluşacaktır.

* ISO 9000 uluslararası bir standarttır. GAP, ülkemizde İyi Tarım Uygulamaları anlamına gelmektedir. HACCP, uluslar arası gıda ticaretinde gıda güvenliğini test etmeye yarayan kalite yönetim sistemlerinden biridir.

4.3.2. TARİŞ Üzüm Birliği'nin SWOT Analizi

<p>TARİŞ Üzüm Birliğinin Kuvvetli Yanları:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hammadde üretiminden nihai tüketime kadar olan her aşamadaki pozitif sinerjinin varlığı.• Çok işletmeli tarım sektöründe hammadde tedarikini garanti altına alan örgütsel yapıya sahip olması,• Ürünlerin pazara sunumunda süreklilik, kalite ve güvenden oluşan piyasaca benimsenmiş marka değerinin avantajı.• Ortak üreticilerden sürekli ürün alımının getirdiği kaliteli hammadde tedarik imkân ve yakınlığı,• Kurumsal yapının ve piyasadaki sürekliliğinin alıcıları birliklere yönlendirmedeki pozitif etkisi.• Sağlıklı beslenmedeki yeri nedeniyle doğal gıdaların her geçen gün önem kazandığı günümüzde organik ürün ölçütlerine sahip olması,• Değişik ve orijinal ambalajlama imkânının olması.• Sektörde diğer işletmelerin pek fazla önem vermediği Ar-Ge faaliyetlerinin TARİŞ'de daha fazla olması,• Olası rakiplerin yurtdışındaki pazarlara dağıtım kanallarındaki güçlükler nedeniyle girmesinin zor olması.TARİŞ'in etkili dağıtım kanallarının bulunması.• Tedarikçilerin pazarlık gücünün yok denecek kadar az olması.• Kuru üzümün tam olarak ikâmesinin bulunmaması• Geniş ürün çeşidi (üzüm pekmezi, üzüm sirkesi, tahin, organik pekmez, limon sosu vb.)• Kuru meyve ürünlerinde ISO 9000, GAP ve HACCP* sistemi gibi kalite uygulamalarına geçilmesi pazar payını arttıracaktır (İGEME, 2004: 30). TARİŞ'in yeni gıda güvenliği ve standartlarına uygunluk konusunda gerekli çalışmalarını devam ettirmekte olması rekabet gücünü arttırmaktadır.• AB'ye yeni üye olan on ülkenin kuru üzüm ve kuru kayısı ihracatında zayıf konumda bulunmaları nedeniyle TARİŞ ihracatında olumsuz bir durum yaratmayacaktır.• TARİŞ'in en büyük pazarı olan AB'nin yeni ülkelerin üyelikleri ile birlikte giderek büyümesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, AB pazarı nüfus olarak % 28 artarak 455 milyonluk bir pazar haline gelmiştir.• Doğu Avrupa ülkelerinin de Birliğe katılımları sonucunda burada yaşayan halkın alım gücünde bir artış meydana gelecektir. Bu da, TARİŞ için yeni pazar fırsatları yaratacaktır.	<p>TARİŞ Üzüm Birliğinin Zayıf Yönleri:</p> <ul style="list-style-type: none">• Stok müesseselerinin bulunmaması nedeniyle dönemsel yoğun alımların getirdiği finansman yükü,• Ortak üreticilerinin beyan ettiği ürünü almak zorunda olması dolayısıyla stoklama sorununun ortaya çıkması,• Sınırlı miktarda organik üretim yapıyor olması,• Tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yetersiz oluşu,• Üretim her aşamasının kayıt içinde olmasına karşılık faaliyette bulunulan sektörde yaygın bir kayıt dışılığın bulunması kârlılığını düşürmektedir.• Müşterilerinin pazarlık gücünün yüksek olması,• Kuru incir satış fiyatının hammadde ve işgücü maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı rakiplere göre, daha fazla olması.• İstihdam fazlalığının getirdiği gider artışı.• TARİŞ'in üretici ortaklarına yapmış olduğu ayrı ve nakdi yardımların bütçesinde önemli bir payının olması.• Az da olsa ikâme ürünlerin (kuru erik, kuru kayısı, diğer kuru meyveler) yarattığı tehdit.
---	---

* ISO 9000 uluslararası bir standarttır. GAP, ülkemizde İyi Tarım Uygulamaları anlamına gelmektedir. HACCP, uluslar arası gıda ticaretinde gıda güvenliğini test etmeye yarayan kalite yönetim sistemlerinden biridir.

TARİŞ Üzüm Birliği İçin Pazardaki Fırsatlar:

- Dünyada organik tarım ürünlerine olan talebin giderek artmaktadır. Yapılan araştırmalarda AB ülkelerinde toplam gıda tüketiminde organik gıda ürünlerinin tüketimi ortalama % 1,4 olup ABD’de % 2 ‘dir. Tahmini gelişme oranları dünyada % 20-25 arasında olacağı yönündedir (Şahin, 2002: 35).
- Uzakdoğu Japonya, Çin, Güney Kore vb. ülkeler ile Avustralya, Yeni Zelanda gibi yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkması,
- Kuru meyve ihracatının pazar portföyü incelendiğinde daha henüz tam olarak girilmemiş yaklaşık 100-110 ülkenin varlığı görülmektedir. Türkiye özellikle, neredeyse monopol olduğu kuru meyve ürünlerinde bu pazarlara giriş ve pazar geliştirme stratejileri belirlemelidir. Örneğin, Güney Amerika ülkeleri, Hindistan ve Çin bu açıdan değerlendirilmesi gereken ülkeler olarak görülmektedir.
- Kuru meyve ürünlerinde ISO 9000, GAP ve HACCP sistemi gibi kalite uygulamalarına geçilmesi pazar payını arttıracaktır.
- Doğu Avrupa ülkelerinin de Birliğe katılımları sonucunda burada yaşayan halkın alım gücünde bir artış meydana gelecektir. Bu da, TARİŞ için yeni pazar fırsatları yaratacaktır.
- Avrupa Birliğine yeni üye ülkelerdeki ticari prosedürler şu anki ihracatımızı zorlamaktadır. Ancak, üyelikle birlikte sözkonusu ülkelerdeki prosedürler daha şeffaf olacak ve sıkıntılar ortadan kalkacaktır.
- Türkiye’de tarım ve gıda sanayi ürünleri ihracatında yıllar itibariyle ürün çeşitlendirmesine gidilememiş olması önemli bir sorun teşkil etmektedir. Düşük maliyetli ürün geliştirme ve çeşitlendirme pazarda daha fazla fırsatlar sunacaktır. TARİŞ’in bu konudaki çalışmaları Ar-Ge birimi tarafından yürütülmekte olup sektördeki rakiplerine göre, daha üstün bir konumdadır.
- Türkiye’nin meyve üretiminin zenginliği geleneksel kuru üzüm, kuru incir, kuru kayısı dışında kuru erik, kuru elma, kurutulmuş turunçgiller, kuru dut, kuru muz, kuru ayva ve benzeri kurutulmuş diğer meyveler için de ihracat olanağı sunmaktadır. TARİŞ Ege Bölgesinde gerek miktar gerekse çeşit açısından oldukça zengin olan meyvelerden kurutarak ihraç edebilir. Sözkonusu bu ürünlerin tümü için dünya pazarlarında talep bulunmaktadır (İGEME, 2004: 28).

TARİŞ Üzüm Birliği İçin Tehditler:

- İç tüketimin yetersizliği ve tüketici bilincinin istenilen düzeyde olmaması,
- İklimlerde meydana gelen değişikliklerin ürünlerin kalitesine zarar vermesi
- Kontrolsüz ve plânsız büyüyen sektör işletmelerin kendi aralarındaki rekabetleriyle de ürün fiyatlarında düşmelerin yaşanmasına neden olmaktadır.
- Döviz kurlarındaki değişiklikler ve YTL’nin değer kazanması ihracatçıyı zor durumda bırakmıştır.
- AB’nin yüksek gümrük engelleri,
- Türkiye’deki istikrarsız tarım politikaları, TSKB’lerin yeniden yapılandırılmasında yaşanan problemler,
- Dünyada kuru üzüm sektöründe son yıllarda atağa kalkan İran’ın Türkiye’ye göre, daha kalitesiz ürünleri Türk limanlarından Türk malıymuş gibi ihraç etmesi.
- Yurtiçi piyasada tam rekebet koşullarının geçerlidir. sektördeki işletme sayısının fazlalığı ve rekabetin şiddetinin yüksek oluşu.
- Kuru meyve ihracatında en önemli pazarlar olan AB, ABD, Kanada ve Uzakdoğu ülkeleri kalıntı ve kimyasal limitleri konusunda çok katı kurallar uygulamakta ve ileride bu şartları daha da ağırlaştıracakları yönünde sinyaller vermektedirler. Özellikle, AB gümrüklerinde rastlanılan aflatoksin içeren Türk kuru incir sevkıyatları abartılarak tüm Türk kuru meyve ihracatına genelleştirilmektedir
- Devlet tarafından tarım kesimine yönelik girdi ve fiyat desteğinin tamamen kaldırılması,
- OTP uyum çerçevesinde IMF ve Dünya bankasının yönlendirme eğilimleri sonucunda tarım sektöründe gerçekleştirilen yeniliklerin olumsuz durumlar.
- Tarımsal kredi faizleri ticari faiz düzeyine çıkarılmıştır.
- Uluslararası anlaşmalar (AB OTP’ındaki değişiklikler, ABD’nin serbest ticaret alanı projesi, Çin’in DTÖ’ne kabulü gibi) gelecek on yılda dünya tarımsal ürünler pazarını etkileyecektir. Türkiye’nin tarım politikası, DTÖ, AB OTP uyum çalışmaları ve IMF denetiminde oluşacaktır.

4.3.3. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği'nin SWOT Analizi

<p>TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin Güçlü Yönleri:</p> <ul style="list-style-type: none">• İç piyasalardaki TARİŞ'in lider konumda olması fiyatları yönlendirmede getirdiği avantaja sahip olması.• TARİŞ adının güvenilirliği ve kalite üstünlüğü.• Çevre boyutunu dikkate alan üretim ve pazarlama anlayışı ve ambalajlama üstünlüğü,• Kooperatifçiliğin temeli olan birlik, dayanışma, paylaşma ve ortak akılla zorluklara karşı mücadele gücünün yüksek oluşu,• Ürünleri pazarlayacak ayrıca, pazarlama işletmelerinin varlığı (TARİŞ Zeytin A.Ş.),• Güçlü Ar-Ge Birimi ve endüstriyel ürün tasarımında üstünlük,• Uluslararası zeytinyağı konseyi tarafından kalite kontrol anlaşmasına kabul edilen ilk ve tek Türk işletmesi olması.• Avrupa Birliği standartlarına sahip modern tesislerin varlığı ve zeytinyağı üretimini kaliteyi düşürmeden modern sistemle üretebilecek işletmeye sahip olması,• Ta-Ze adında yurtdışında büyük alışveriş merkezlerinde açılan butik mağazalar aracılığı ile ürünleri pazarlama imkânının olması.• Zeytinyağı mevzuatında AB'ye uyum sağlanması konusunda TARİŞ Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü'nün AB zeytinyağı mevzuatını inceleyerek gerekli çalışmaların yapılması.• Yurtdışında ve yurtiçinde franchising modeliyle pazarlama,• Ürün çeşitliliğini arttırarak fiyat esnekliği kazanmak ve ambalajlı ihracatın artması için yeni markalarını olması,• Piyasada tüketicilerin marka bağlılığının yüksek olması.• Tedarikçilerin pazarlık gücünün düşük olması.• Ölçek ekonomilerinden yararlanması.	<p>TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin Zayıf Yönleri:</p> <ul style="list-style-type: none">• Üretim her aşamasının kayıt içinde olmasına karşılık faaliyette bulunulan sektörde yaygın bir kayıt dışılığın bulunması,• Tanıtım ve reklam faaliyetlerinin yetersiz oluşu,• Kapasite kullanım oranının orta düzeyde yaklaşık % 50 civarında olması,• Zeytinyağı fiyatının rakiplerine göre, fazla oluşu. En büyük nedeni işgücü ve hammadde maliyetinin yüksekliğidir.• İkâme ürünler olan diğer yağların fiyatlarının düşük olmasından kaynaklanan tehditler.• Zeytinyağı ihracatının ağırlıklı olarak dökme şeklinde yapılması.• Rakiplerinin değişen piyasa koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilmesi,• İstihdam fazlalığından kaynaklanan personel giderlerinin yüksek oluşu,• TARİŞ'in üretici ortaklarına yapmış olduğu ayrı ve nakdi yardımların bütçesinde önemli bir payının olması.• TARİŞ'in AB ülkelerindeki rakiplerinin üreticilere verdiği yardımın sadece ¼'üne sahip olması. Desteklerin yetersizliği.
--	---

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği İçin Fırsatlar:

- Dünyada sağlık bilincinin artması ve doğal yollarla üretilmiş gıdalara olan talep nedeniyle bir çok ülkede zeytinyağının yer alması ve buna bağlı olarak dünyada giderek artan zeytinyağı tüketimi,
- Uzakdoğu Japonya, Çin, Güney Kore vb. ülkeler ile Avustralya, Yeni Zelanda gibi yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkması,
- TARİŞ'in en büyük pazarı olan AB'nin yeni ülkelerin üyelikleri ile birlikte giderek büyümesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, AB pazarı nüfus olarak % 28 artarak 455 milyonluk bir pazar haline gelmiştir.
- Doğu Avrupa ülkelerinin de Birliğe katılımları sonucunda burada yaşayan halkın alım gücünde bir artış meydana gelecektir. Bu da, TARİŞ için yeni pazar fırsatları yaratacaktır.
- Dünya zeytinyağı pazarının büyüme hızının yüksek olması.
- 1990'lı yıllardan itibaren dünyada organik tarım ürünlerine olan talep giderek artmaktadır. Özellikle, Almanya, ABD ve Japonya tüketim açısından önemli pazarlardır (Şahin, 2002: 35). TARİŞ bünyesinde bulunan Ar-Ge müdürlüğüne yürütülen TARİŞ organik ürünler projesi sayesinde bugün organik ürünler yetiştiren üretici sayısı artmıştır. Üreticiden alınan organik ürünün tamamı yurtdışına satılmaktadır.

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği İçin Tehditler:

- Faaliyet konusu ürünlerin uluslararası piyasasının bulunması ve diğer yabancı ülkelerin aşırı sübvansiyonlu fiyatlarının satış fiyatları üzerindeki baskısı,
- Zeytinde yaşanan periyodisite nedeniyle ihracatta yaşanan artış ve azalışlar.
- Türkiye'deki istikrarsız tarım politikaları, TSKB'lerin yeniden yapılandırılmasında yaşanan problemler,
- AB'nin yüksek gümrük engelleri,
- Başta AB ülkeleri ve ABD olmak üzere diğer rakip ülkelerin kendi tarım ürünlerine yönelik politikalarının Türkiye tarımı üzerinde olumsuz etkileri, Türkiye'de uygulamaya başlanan Doğrudan Gelir Desteği Sistemi ile gelir düzeyi düşük olan çiftçiden ziyade zengin çiftçilere daha fazla kaynak aktarılması şeklinde olmuştur. Bu şekliyle dünyada hiçbir ülkede uygulanmamaktadır. Türkiye'de tarımsal desteklerin GSYH'ya oranı % 2'nin altındadır.
- Türkiye'nin kişi başına düşen millî gelir açısından oldukça düşük olması, tüketici fiyat endeksinin uzun yıllar yüksek oranda olması gelir dağılımını ve kamu malî dengesini bozmakta, bir çok ekonomik göstergenin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca, Türkiye'nin makro ekonomik göstergeler açısından ekonomisinin kötü olması rakipleri karşısında rekabet gücünü düşürmektedir.
- Zeytinyağının maliyetlerinin yüksekliği dolayısıyla da ürünün fiyatının yüksek olmasına neden olmaktadır. Gelir düzeyi düşük kişiler tarafından tüketilememektedir. İkame ürünlerinin fiyatlarının daha uygun olması tüketiciyi zeytinyağı satın almasından vazgeçirmektedir.
- Döviz kurlarındaki değişiklikler ve YTL'nin değer kazanması ihracatçıyı zor durumda bırakmıştır.
- Pazara giriş engellerinin olmaması pazara yeni girebilecek rakiplerin olası tehditlerinin varlığı.
- OTP uyum çerçevesinde IMF ve Dünya bankasının yönlendirme eğilimleri sonucunda tarım sektöründe gerçekleştirilen yeniliklerin olumsuz durumlar.
- Tarımsal kredi faizleri ticari faiz düzeyine çıkarılmıştır.
- Uluslararası anlaşmalar (AB OTP'sındaki değişiklikler, ABD'nin serbest ticaret alanı projesi, Çin'in DTÖ'ne kabulü gibi) gelecek on yılda dünya tarımsal ürünler pazarını etkileyecektir. Türkiye'nin tarım politikası, DTÖ, AB OTP uyum çalışmaları ve IMF denetiminde oluşacaktır

4.3.4. TARIŞ Pamuk Birliği'nin SWOT Analizi

<p>TARIŞ Pamuk Birliğinin Kuvvetli Yönleri</p> <ul style="list-style-type: none">• İç piyasada pamuk fiyatında belirleyici konumda olması, TARIŞ markasının güvenilirliği ve kalite avantajına sahip olması,• Ürünlerin pazarlamasında çok fazla sayıda aracı olmaması.• Ölçek ekonomisinden yararlanılması.• Modern çırçır fabrikalarının varlığı,• Güçlü Ar-Ge Birimi• diğer birlikler içerisinde iş hacmi bakımından en büyük birlik olması.• Tedarikçilerinin ve müşterilerinin pazarlık gücünün düşük olması.• Pamuk sektöründe TARIŞ'e rakip olabilecek büyüklük ve kapasitede rakibinin olmaması.• Olası rakip tehdidinin yasal düzenlemeler nedeniyle yok denecek kadar az olması.• Ürün çeşitliliğinin fazlalığı (margarin, ay çiçeği yağı, pamuk yağı, iplik ve ham örgü kumaş, deterjan ve sabun, hayvan yemi gibi).	<p>TARIŞ Pamuk Birliğinin Zayıf Yönleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Ürün alımlarının tamamına yakın kısmının belirli bir dönemde alınmasının makro ekonomik belirsizlikler karşısında yönetilemez malî risklerin varlığı,• Tarım sektörünün gelir düzeyinin düşüklüğü, küçük aile işletmelerinden oluşması, ortak sayısının çokluğu ve geçmişteki kamu güdümlü uygulamaların gerçek anlamda kooperatifçilik yapmayı güçleştirmesi,• Kurumsallaşma yönetim ve insan kaynaklarında gerekli seviyeye ulaşmadaki yapısal sorunların varlığı,• Maliyetlerinin yüksekliğinden kaynaklanan ürün fiyatının yüksekliği.• Pamuğun ikâmesi olan kimyasal liflerin tüketiminin yüksek oluşu.• Pamuk ihracatının yok denecek kadar az olması.• TARIŞ Birliklerinin kullanmış olduğu kredilerinin getirdiği ağır faiz yükü.• Ortaklarına yapmış olduğu aynî ve nakdi yardımların bütçesinde önemli bir payının olması.
<p>TARIŞ Pamuk Birliği için Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Bir yandan dünya nüfusunun artması diğer yandan doğaya zarar vermeyen ürünlerin kullanım bilincinin yükselmesi pamuk ve pamuğa dayalı ürünlerin tüketimini arttırması,• Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün yarattığı katma değer yüksekliği göz önüne alındığında bu sektörün ana hammaddesini oluşturan pamuğun giderek önemi ve talebinin artışı,• Pamuğun sadece tekstilde değil başka sektörlerde de değerlendirilebilir bir ürün olması,	<p>TARIŞ Pamuk Birliği için Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none">• Pamuk üretiminin maliyetinin çok yüksek ve zahmetli olmasından dolayı ekili alanların giderek azalması, dolayısıyla son yıllarda pamuk ithalatının artması,• Gübrede KDV oranlarının yüksek olması,• Benzin, mazot fiyatlarının yüksek oluşu.• Başta AB ülkeleri ve ABD olmak üzere diğer rakip ülkelerin kendi tarım ürünlerine yönelik politikalarının Türkiye tarımı üzerinde olumsuz etkileri, Türkiye'de uygulamaya başlanan Doğrudan Gelir Desteği Sistemi ile gelir düzeyi düşük olan çiftçiden ziyade zengin çiftçilere daha fazla kaynak aktarılması şeklinde olmuştur. Bu şekliyle dünyada hiçbir ülkede uygulanmamaktadır• Faaliyet konusu ürünlerin uluslararası piyasasının bulunması ve diğer yabancı ülkelerin aşırı sübvansiyonlu fiyatlarının satış fiyatları üzerindeki baskısı,• Tarımsal kredi faizleri ticari faiz düzeyine çıkarılmıştır.• Uluslararası anlaşmalar (AB OTP'sındaki değişiklikler, ABD'nin serbest ticaret alanı projesi, Çin'in DTÖ'ne kabulü gibi) gelecek on yılda dünya tarımsal ürünler pazarını etkileyecektir. Türkiye'nin tarım politikası, DTÖ, AB OTP uyum çalışmaları ve IMF denetiminde oluşacaktır• Türkiye'deki istikrarsız tarım politikaları, TSKB'lerin yeniden yapılandırılmasında yaşanan problemler,

4.4. TARİŞ'in Portföy Analizi Uygulaması

Bu bölümde portföy analizinde en çok kullanılan matrislerden BDG'nın büyüme pazar payı matrisinin TARİŞ'e uygulaması gerçekleştirilecektir. Öncelikle her bir SİB, ya da ürün için pazardaki rakiplere oranla göreceli pazar payı hesaplanacaktır.

4.4.1. Matrislerin Oluşturulması

TARİŞ'in kuru incir, kuru üzüm ve zeytinyağı sektöründe en büyük rakipleri EBSO ve TARİŞ yetkilileri ile görüşmeler sonucunda belirlenmiştir. EBSO'dan alınan rakamlarla sözkonusu ürünlerle TARİŞ'in göreceli pazar payı bulunmuştur. Hesaplama yapılırken;

Göreceli Pazar Payı= TARİŞ'in satışları/ En büyük rakibin satışları

Formülü kullanılmıştır.

Formüle göre, hesaplama yapıldığında kuru incirde TARİŞ'in göreceli pazar payı aşağıdaki gibi bulunmuştur.

Çizelge 66. Yıllara Göre TARİŞ'in ve Türkiye'de Kuru İncir Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı

Sezonlar	TARİŞ'in İhracat Miktarı (Ton) (1)	TARİŞ'in En Büyük Rakibinin İhracatı (Ton)(2)	%(1/2)
1995	2091	5000	0,42
1996	2325	5000	0,47
1997	2394	5000	0,48
1998	1547	5000	0,31
1999	1302	5000	0,26
2000	1745	6000	0,29
2001	1895	6000	0,32
2002	2033	6000	0,34
2002	1338	6000	0,22
2003	1664	6000	0,28
2004	2104	6000	0,35

(Kaynak: EBSO Dış Ticaret Müdürlüğü ve TARİŞ S.S. İncir TSKB Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları)

Aynı formül yardımıyla kuru üzümde ve zeytinyağında TARİŞ'in göreceli pazar payı Çizelge 67 ve 68'deki gibidir.

Çizelge 67. Yıllara Göre TARİŞ'in ve Türkiye'de Kuru Üzüm Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı

Sezonlar	TARİŞ'in İhracat Miktarı (Ton) (1)	TARİŞ'in En Büyük Rakibinin İhracatı (Ton) (2)	% (1/2)
1996	4846	35000	0,14
1997	4413	35000	0,13
1998	7274	40000	0,18
1999	7093	40000	0,18
2000	7629	40000	0,19
2001	11978	25000	0,48
2002	12109	25000	0,48
2002	17941	25000	0,72
2003	25849	25000	1,03
2004	27575	25000	1,10

(Kaynak: EBSO Dış Ticaret Müdürlüğü ve TARİŞ S.S. Üzüm TSKB Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları)

Çizelge 68. Yıllara Göre TARİŞ'in ve Türkiye'de Zeytinyağı Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı

Sezonlar	TARİŞ'in İhracat Miktarı (Ton) (1)	TARİŞ'in En Büyük Rakibinin İhracatı (Ton) (2)	% (1/2)
2001	10845	500	21,69
2002	12011	465	25,83
2003	13843	7342	1,89
2004	6290	2072	3,04

(Kaynak: EBSO Dış Ticaret Müdürlüğü ve TARİŞ S.S. Üzüm TSKB Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları)

TARİŞ'in pamuk sektöründe rakibi olmadığı için sadece pazarın büyüme hızı hesaplanacaktır.

Söz konusu ürünlerin göreceli pazar payı bulunduktan sonra bu ürünler için yıldan yıla gözlemlenen pazar büyüme oranları (PBO) hesaplanır.

$$PBO = \frac{\text{Pazarın Cari Yıl Satışları} - \text{Pazarın Geçmiş Yıl Satışları}}{\text{Pazarın Geçmiş Yıl Satışları}} \times 100$$

Pazarın Geçmiş Yıl Satışları

Son beş yıllık dünya kuru incir pazarının büyüme oranının hesaplanması:

Çizelge 69. Dünya Kuru İncir İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
1998	65603
1999	76519
2000	7878
2001	69817
2002	65615
2003	71835

(Kaynak: <http://www.fao.org>)

Buna göre;

$$\begin{aligned} 2003 \text{ yılı büyüme hızı} &= (71835- 65615/ 65615) \times 100 \\ &= 9,47 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2002 \text{ yılı büyüme hızı} &= (65615-69817/69817) \times 100 \\ &= - 6,01 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2001 \text{ yılı büyüme hızı} &= (69817-7878/7878) \times 100 \\ &= - 11,3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2000 \text{ yılı büyüme hızı} &= (7878-76519/76519) \times 100 \\ &= 2,95 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1999 \text{ yılı büyüme hızı} &= (76519-65603/65603) \times 100 \\ &= 16,63 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{son beş yılın ortalama büyüme hızı} &= (9,47 - 6,01 - 11,3 + 2,95 + 16,63) / 5 \\ &= 2,34 \end{aligned}$$

Son beş yıllık dünya kuru üzüm pazarının büyüme oranının hesaplanması:

Çizelge 70. Dünya Kuru Üzüm İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
1998	610081
1999	598655
2000	616114
2001	653089
2002	676405
2003	672418

(Kaynak: <http://www.fao.org>)

$$\begin{aligned} 2003 \text{ yılı büyüme hızı} &= (672418- 676405/ 676405) \times 100 \\ &= - 0,59 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2002 \text{ yılı büyüme hızı} &= (676405- 653089/ 653089) \times 100 \\ &= 3,57 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2001 \text{ yılı büyüme hızı} &= (653089- 616414/ 616414) \times 100 \\ &= 5,95 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2000 \text{ yılı büyüme hızı} &= (616114- 598655/ 598655) \times 100 \\ &= 2,91 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1999 \text{ yılı büyüme hızı} &= (598655- 610081/ 610081) \times 100 \\ &= - 1,87 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{son beş yılın ortalama büyüme hızı} &= (-0,59 + 3,57 + 5,95 + 2,91 - 1,87) / 5 \\ &= 1,99 \end{aligned}$$

Son beş yıllık dünya zeytinyağı pazarının büyüme oranının hesaplanması:

Çizelge 71. Dünya Zeytinyağı İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
1998	920644
1999	963926
2000	995309
2001	1140750
2002	1036421
2003	1088648

(Kaynak: <http://www.fao.org>)

$$\begin{aligned} \text{2003 yılı büyüme hızı} &= (1088648 - 1036421 / 1036421) \times 100 \\ &= 5,03 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2002 yılı büyüme hızı} &= (1036421 - 1140750 / 1140750) \times 100 \\ &= - 9,14 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2001 yılı büyüme hızı} &= (1140750 - 995309 / 995309) \times 100 \\ &= 14,61 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2000 yılı büyüme hızı} &= (995309 - 963926 / 963926) \times 100 \\ &= 3,25 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{1999 yılı büyüme hızı} &= (963926 - 920644 / 920644) \times 100 \\ &= 4,70 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{son beş yılın ortalama büyüme hızı} &= (5,03 - 9,14 + 14,61 + 3,25 + 4,70) / 5 \\ &= 3,69 \end{aligned}$$

Son beş yıllık dünya pamuk pazarının büyüme oranının hesaplanması:

Çizelge 72. Dünya Pamuk İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
1998	66788
1999	91187
2000	99842
2001	93229
2002	92461
2003	118551

(Kaynak: <http://www.fao.org>)

$$\begin{aligned} \text{2003 yılı büyüme hızı} &= (118551 - 92461 / 92461) \times 100 \\ &= 28,22 \end{aligned}$$

$$2002 \text{ yılı büyüme hızı} = (92461 - 93229 / 93229) \times 100$$

$$= - 0,82$$

$$2001 \text{ yılı büyüme hızı} = (93229 - 99842 / 99842) \times 100$$

$$= - 6,62$$

$$2000 \text{ yılı büyüme hızı} = (99842 - 91187 / 91187) \times 100$$

$$= 9,49$$

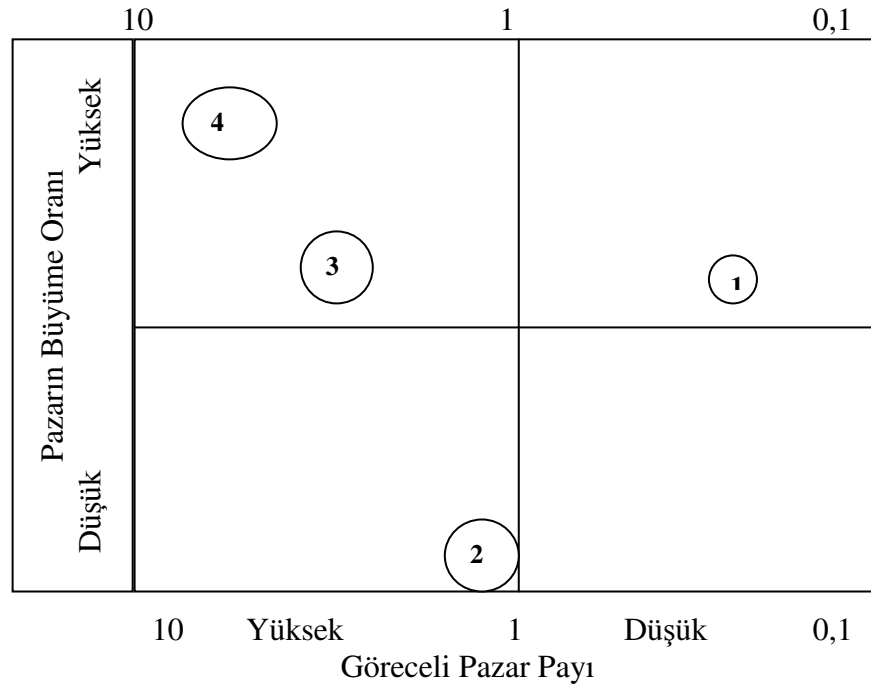
$$1999 \text{ yılı büyüme hızı} = (91187 - 66788 / 66788) \times 100$$

$$= 36,53$$

$$\text{son beş yılın ortalama büyüme hızı} = (28,22 - 0,82 - 6,62 + 9,49 + 36,53) / 5$$

$$= 13,36$$

Daha sonra ürünler çizilecek olan matriste TARİŞ'e sağlanmış oldukları satış hasılatı ile orantılı çapa sahip bir daire kullanılarak matrise yerleştirilmiştir. Böylelikle pazarda satışa konu olan ürünlerin birbirlerine oranla durumlarını kıyaslama olanağı ortaya çıkmıştır.



Şekil 58. TARİŞ'in BDG Büyüme /Pazar Payı Matrisi

Matriste birinci SİB kuru inciri , ikinci SİB kuru üzümü, üçüncü SİB zeytinyağını ve dördüncü SİB pamuğu ifade etmektedir. Matrisin yatay eksenini göreceli pazar payını, dikey eksenini ise, pazarın büyüme oranını göstermektedir. Burada normal büyüme oranı % 10 olarak kabul edilmekte olup bu oranın altında ise düşük, üstünde ise yüksek büyüme oranından söz edilmektedir.

4.4.2. Matrislerin Yorumu

BDG matrisi TARİŞ'in dört ana ürünü için uygulandığında yukarıdaki matris elde edilmiştir. Matriste dört farklı alan ortaya çıkmıştır. Şekil 58 incelendiğinde matrisin solunda kalan SİB'lerin nakit girişi sağladıkları, sağında kalanların ise nakit ihtiyacı olduğu söylenebilir. Sol taraftaki ürünlerden sağ taraftakilere nakit akışı sağlanırken en optimal nakit akışı nakit birimlerden problemlili birimlere doğru olacaktır. Yani, kuru üzümünden kuru incire nakit akışı sağlanmalıdır.

Matrisin sağ üst köşesinde yer alan kuru incir problemlili birimler alanına düşmüştür. Bu alanda kuru incirin rakiplerine göre, pazar payı düşük olup, daha fazla nakde ihtiyaç duymaktadır. Kuru incirin pazar payı değiştirilemezse daha fazla nakit yutmaya devam edecektir. Eğer pazar payı arttırılmaz ise, tasfiye edilecek duruma düşebilir. Dünya kuru incir sektörünün pazar büyüme oranı son beş yılın ortalaması olarak 2,34 hesaplanmıştır. Matristen de anlaşılacağı üzere kuru incir ürününün nakde ihtiyacı vardır. Daha fazla reklam, tanıtım faaliyetleri pazardaki payını arttırmak için gerekli olabilir. Bu ürün mamul hayat evresinin giriş aşamasında yer almaktadır. Genellikle piyasaya yeni giren, ya da erken girdiği halde güçlü bir pazar payı kapamamış ürünler problemlili birimler alanında yer alırlar. Kuru incirin pazarı olgunlaştıkça nakit yutan köpeğe dönüşecektir. Eğer, pazar payı geliştirilebilirse yıldıza dönüşebilirler. Bu ürüne yatırım yapılması için bekleyip görmek gerekmektedir.

Matrisin sol üst köşesinde pamuk ve zeytinyağı ürünleri yer almaktadır. Bu alandaki ürünler yıldızlar olarak adlandırılmaktadır. Yıldızlar grubundaki ürünlerin pazar payları ve pazar büyüme oranları yüksektir. TARİŞ'in pamuk sektöründe rakibinin bulunmaması ve dünya pamuk pazarının son beş yılda 13,36 değerindeki büyüme hızı ile matrisin sol üst köşesinde yer almasını sağlamıştır. Aynı şekilde

dünya zeytinyağı sektörünün son beş yıldaki büyüme hızının 3,69 gibi yüksek bir oran çıkması ve TARİŞ'in zeytinyağı sektöründe lider konumda olması sonucun bu şekilde çıkmasına neden olmuştur. Nakit ihtiyaçlarını kendileri karşılamaktadırlar. Bu ürünler güçlü bir rekabetçi pozisyonda bulunmaktadırlar. Bu ürünler hızlı büyüyen pazarda daha güçlü rekabet edebilmesi için ek nakde ihtiyaç duyabilirler. Bu ürünlere daha fazla yatırım yapılması doğru olacaktır. Zeytinyağı ve pamuk ürünü mamul hayat evresinin gelişme aşamasında yer almaktadırlar.

Matrisin sol alt köşesinde yer alan kuru üzüm ürünüdür. Dünya kuru üzüm sektörünün son beş yıldaki ortalama pazar büyüme oranı 1,99 olarak hesaplanmıştır. Bu pazarın büyüme hızının düşük olduğunu göstermektedir. Ancak, TARİŞ'in kuru üzüm sektöründe en büyük rakibine göre, son iki yıldaki değerinin 1'in üzerinde çıkması matrisin sol alt tarafında yer almasına neden olmuştur. Matrisin bu alanında yer alanlara nakit birimleri denilmektedir. Bunlar, pazar payının yüksek ancak, pazar büyüme oranının düşük olduğu durumlardaki ürünlerdir. Kuru üzüm mamul hayat evresinin olgunluk aşamasında yer almaktadır. Dolayısıyla kuru üzüm ürününde nakit fazlası vardır. Bu nakit fazlalığı Ar-Ge faaliyetlerine, ya da problemlili çocuğa yani kuru incire aktarılabilir. Özet olarak BDG büyüme /Pazar payı matrisi nakit üretimi için bir şemadır.

4.5. TARİŞ İçin Alternatif Rekabet Stratejileri Önerileri

Rekabet stratejileri belli bir pazarda müşteriler için değer yaratan sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabetçi üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2004: 253). Aynı sektörde benzer mal, ya da hizmetleri üreten ve aynı müşteriye sunun işletmeler arasında rekabet sözkonusudur. Rekabetin olduğu ortamlarda nasıl bir strateji izlemek gerektiği son derece önemlidir. Bunun için daha öncede belirtildiği üzere Porter'ın önerdiği temelde üç strateji vardır. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Şimdi yapılan analizler doğrultusunda TARİŞ'in dört ayrı birliği için uygun olan rekabet stratejileri belirlenmeye çalışılacaktır.

TARİŞ İncir ve Üzüm Birliği pazar analizi incelenirken hızlı değişmeyen bir pazar yapısına ve daha çok standart ürünlerin üretildiği bir sektörde yer aldığı

belirtilmiştir. Buna göre; TARİŞ İncir ve Üzüm birliği için en uygun strateji maliyet liderliği stratejisi olacaktır. Bu stratejide ürünlerin fiyatlarının düşürülmesi sözkonusu değildir. İşletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetlerin düşürülmesi anlamına gelmektedir. Böylelikle, pazarda oluşan fiyatlarla maliyetler arasında fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde bir getiri elde ederek rakiplerine göre, üstünlük sağlayacaktır. Mevcut durumda TARİŞ Üzüm ve İncir Birliği'nin maliyet liderliğinden bahsetmek mümkün değildir. Buradaki hassas bir diğer nokta maliyetlerin nereye kadar düşürüleceğidir. Maliyetleri düşürürken kalitenin de düşmesi neden olabilir ve müşterinin beklentilerine cevap vermeyebilir. TARİŞ'in en önemli özelliği asla kaliteden ödün vermemesiydi. O zaman kalitenin düşmesine neden olmadan maliyetlerin düşürülmesidir. Rekabet üstünlüğünü maliyet liderliği stratejisi ile elde etmek isteyen işletmelerin maliyet düşürmelerini değer zinciri analizi ile gerçekleştirmeye çalışması gerekmektedir.

TARİŞ İncir ve Üzüm Birliği'nin maliyet liderliği stratejisini uygulaması durumunda Porter'ın beş güç modeli üzerindeki etkileri şu şekilde olacaktır. Sektöre girmeyi düşünen olası rakip tehdidi azalacaktır. İkame malların oluşturduğu tehdit azalacaktır. Düşük maliyet liderliği ile ürünün fiyatı biraz düşürülerek ikâme ürünlerin pazara girmesi engellenir. TARİŞ'in tedarikçilerinin pazarlık gücü yüksek olmadığı için bununla ilgili olarak bir sorun yoktur. Tedarikçiler fiyatlarını yükseltseler bile, TARİŞ elde ettiği düşük maliyetler nedeniyle çok fazla etkilenmeyecektir. Maliyet liderliği stratejisinin müşterilerin pazarlık gücü üzerindeki etkisi aynı tedarikçilerin pazarlık gücündeki gibidir. Rakipler, TARİŞ'in rekabet üstünlüğü nedeniyle, ondan daha az getiri elde edeceklerdir. Ayrıca, rakipler maliyet üstünlüğüne sahip olan bir işletme ile hiçbir zaman fiyat savaşına girmezler.

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ile Pamuk Birliği için de en uygun strateji maliyet liderliği stratejisi olacaktır. Zeytinyağı ve pamuk sektörü gelişen ve büyüyen bir pazar konumundadır. TARİŞ bu iki sektörde lider konumdadır. Fiyatlarının rakiplerine göre, daha yüksek oluşu en büyük dezavantajdır. Ancak, bu sektörde markaya bağlılık fazla olup, TARİŞ de güvenilir bir markasının olmasının avantajını taşımaktadır. TARİŞ Birlikleri'nin tümünde maliyetlerin yüksekliği konusunda bir dezavantaj bulunmaktadır. Bu nedenle kaliteyi düşürmeden

maliyetlerini azaltması en doğru karar olacaktır. Maliyetlerini düşürdüğü takdirde piyasada lider olan TARİŞ daha da güçlü bir pozisyon elde edecektir.

Maliyet liderliği değer zincirindeki faaliyetlerin analizi ile elde edilmektedir. Öncelikle değer zincirindeki temel ve destek faaliyetlerin her birinin maliyetleri incelenir. Daha öncede belirtildiği üzere temel faaliyetler mal ve hizmet girdilerinin temin edilmesi, fiziksel olarak üretilmesi ve nihai tüketiciye teslimi ile ilgili faaliyetlerdir. Destek faaliyetler ise, adından da anlaşılacağı üzere temel faaliyetlere destek veren faaliyetlerdir. Bunlar teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi, yönetim altyapısı, tedarik faaliyetleridir. Aynı zamanda bu faaliyetlerin müşteriye ne gibi bir destek kattığı belirlenir. Bundan sonra her faaliyette kaliteden ödün verilmeden maliyetler düşürülmeye çalışılır. Eğer faaliyetin hem maliyet yüksek hem de bir değer yaratmıyorsa terk edilir.

Görüldüğü üzere maliyet liderliği stratejisi TARİŞ'e ortalamanın üzerinde bir getiri sağlayacağı gibi, piyasadaki rekabetin kontrolünü de ele almasına yarayacaktır. Ancak, maliyet liderliği stratejisinin TARİŞ için bazı dezavantajları da olacaktır. Maliyetlerin düşürülmesini sağlayan varlık ve yeteneklerin her zaman için rakipler tarafından taklit edilebilme ve uygulanabilme dezavantajı vardır. Ayrıca, maliyetler konusunda yoğunlaşan TARİŞ sosyo - kültürel değişimleri, müşterilerin değişen zevk ve tercihlerini takip edemeyebilir. Son olarak da gelişen teknoloji karşısında maliyetleri düşürmede kullanılan makine, ekipman ve teknolojinin modası geçebilir. Dolayısıyla, maliyet düşürmedeki etkisi azalabilir hatta yok olabilir.

4.6. Analiz Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

TARİŞ'in başarısı kurum içinde karşılıklı etkileşim içinde bulunan yedi faktöre bağlıdır. Bunların neler olduğu çalışmanın ikinci bölümünde açıklanmıştır. Şimdi bu yedi faktörün etkisi altında genel bir değerlendirme yapılacaktır.

Strateji

TARİŞ'e yönelik içsel ve dışsal analiz sonucunda ulaşılan verilerle SWOT analizi dört ayrı birlik için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra dört SİB için BDG'nın büyüme/pazar payı matrisi oluşturularak TARİŞ için uygun olan rekabet stratejisi

önerilmiştir. Buna göre; TARİŞ ve dört birlik için en uygun olan rekabet stratejisi maliyet liderliği stratejisidir. Bunlar önceki sayfalarda detaylı olarak anlatıldığından tekrarlanmayacaktır. Belirlenen stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için TARİŞ'in diğer yedi faktörle ilişkisini de vurgulamak gerekir.

TARİŞ'in Fizikî Yapısı

İşletmenin kuruluş yeri: TARİŞ Birlikleri ve birliklere bağlı kooperatifler ile işletmeler hammaddeye yakındır. Ulaşım imkânları, iletişim, personel temini vb. faktörler ile ilgili sorunu yoktur.

Sabit varlıkların yerleştirilmesi: TARİŞ'in fabrikalarında üretimde kullanılan makine, araç ve gereçlerin verimliliği arttıracak, koordinasyonu sağlayacak ve denetimi kolaylaştıracak bir şekilde yerleştirilmiştir.

Dekorasyon, tasarım, tanıtıma yönelik yerleşim plânı: TARİŞ genel müdürlük biriminin mobilyalarının dekorasyonu modern bir görünümde. Genel müdürlük binası eski bir bina olup İzmir'in Alsancak semtinde bulunmaktadır. Bina içerisi temiz ve modern görünüme sahiptir. Bina içerisinde camekan dolaplar içerisinde TARİŞ'in tüm ürünleri sergilenmektedir. Tanıtım ve imaja yönelik yerleşim planı TARİŞ'in imaj ve kimliği ile ilişkilidir.

TARİŞ'in Sosyal Yapısı

İşletme ölçeği: TARİŞ'te çalışan personel durumu aşağıdaki gibidir:

Çizelge 73. TARİŞ Üzüm Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu

	Norm kadro			mevsimlik
	Müşterek	özel	toplam	
Genel müdürlük	175	20	195	----
Bağlı iş yerleri	---	85	85	522
Kooperatifler	28	146	174	88
Toplam	252	202	454	610

(Kaynak: S.S. TARİŞ Üzüm Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.27)

Çizelge 74. TARİŞ Pamuk Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu

	Norm kadro			mevsimlik
	Müşterek	özel	toplam	
Genel müdürlük	167	90	257	---
Bağlı iş yerleri	---	1.517	1.517	133
Kooperatifler	153	491	644	1.470
Toplam	320	2098	2.418	1.603

(Kaynak: S.S. TARİŞ Pamuk Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.55)

Çizelge 75. TARİŞ İncir Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu

	Norm kadro			mevsimlik
	Müşterek	özel	toplam	
Genel müdürlük	16	178	194	----
Bağlı iş yerleri	105	----	105	1140
Kooperatifler	28	85	113	252
Toplam	149	263	412	1392

(Kaynak: S.S. TARİŞ İncir Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.79)

Çizelge 76. TARİŞ Zeytin Ve Zeytinyağı Birliğinin 2004 Yılı İçin Personel Durumu

	Norm kadro			mevsimlik
	Müşterek	özel	toplam	
Genel müdürlük	161	29	190	----
Bağlı iş yerleri	---	157	157	25
Kooperatifler	135	166	301	618
Toplam	296	352	648	643

(Kaynak: S.S. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, s.54)

Üretim kapasitesi: TARİŞ zeytin ve zeytinyağı birliğine bağlı 28 kooperatifte mevcut toplam 2300 ton/gün kapasiteli kontinü zeytin sıkma tesislerinden 21 adedi işletmeye açılmıştır. İşletmelerin kapasite kullanım oranı % 79'dur. İzmir'deki zeytin ve zeytinyağı kombinasyonunun yıllık kapasitesi 75.000 ton/yıl olup ambalajlama kapasitesi 55.500 ton/yıldır. İzmir'deki depoların kapasitesi toplam 42265 ton, 33 yerleşim yerindeki kooperatiflerin depolarının kapasitesi ise 20392 tondur.

TARİŞ İncir Birliğinin İzmir'de bulunan merkez incir işletmesinin yıllık kapasitesi 10.000 ton/yıldır. Ortaklar'daki işletmenin kapasitesi 1.000 ton/yıl, Erbeyli'deki işletmenin ise 500 ton/yıldır.

TARİŞ Üzüm Birliğinin Alaşehir'deki entegre üzüm işletmesinin yıllık fiili kapasitesi 30.000 ton/ yıldır.

TARİŞ Pamuk Birliğinin üretim kapasitelerine bakıldığında İplik fabrikasının 16.179 ton/yıl üretim kapasitesi olduğu görülmektedir. Ayrıca, pamuk yağı kombinalarında bir çok işletme ve üretim çeşitlerine göre, depolar bulunmaktadır. Kuruluş yerleri İzmir olan bu işletmelerinin hepsinin toplam üretim kapasitesi 1.874.465 ton/yıldır. Ayrıca, Aydın'da inşaatına başlanan Aydın ham yağ depolarının da 2.782 metrekare alanda 3 adet deposu bulunmaktadır. Bu depoların henüz yatırımları tamamlanmadığından kapasitesi belirtilmemiştir.

Stoklama imkânları: TARİŞ zeytinyağı birliğinin mevcut depolarının yanı sıra lisanslı depoculuk için gerekli çalışmaları başlatmıştır. Tam donanımlı 30.100 tonluk tank yapımı için ihtiyaç duyulan fonun % 50 si Dünya Bankası'ndan karşılanacaktır. 2003/2004 iş yılında ham zeytinyağı stoklarının miktarı 6226 ton, yarı mamul zeytinyağı stoku 859 ton ve mamul olarak stok durumu ise 290 tondur.

TARİŞ İncir Birliğinin Kuruluş yeri İzmir olan depolarının üçünün toplam kapasitesi 3.000 ton/yıldır.

TARİŞ Üzüm Birliğinin merkezi Bornova'da bulunan deposunun yıllık depolama kapasitesi 40.000 ton/yıldır. Kooperatif depolarının kapasitesi ise, 49.350 tondur. 2004-2005 iş yılına devreden toplam çekirdeksiz kuru üzüm stoku 23.534 tondur.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin İzmir Büyükçiğli'de bulunan İplik fabrikasına ait 5.900 ton kapasiteli deposu bulunmaktadır. Ayrıca, merkezi Çiğli'de bulunan pamuk deposunun 21.000 ton ve Menemen'deki deponun 13.500 ton kapasitesi vardır.

İş bölümü ve uzmanlık derecesi: TARİŞ'teki her birlik kendi uzmanlık alanına giren ürünlerle ilgilenmektedir. Örneğin, incir koordinatörü sadece kuru incir ve yan ürünleri ile ilgilenmektedir. Diğer ürünlerle ilgilenmez. Personelin bir kısmı ise, yukarıda sayılarla belirtildiği üzere müşterek olarak çalışmaktadır. Yani aynı anda bir, ya da birkaç birliğin işlerini yapmaktadır.

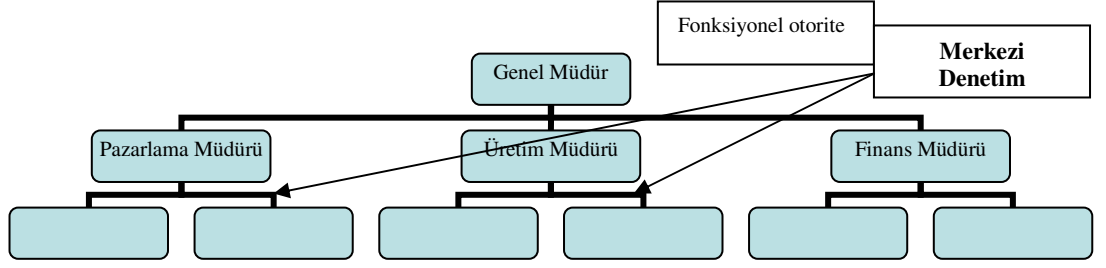
Bölümlere ayırma: TARİŞ'te geleneksel bölümlere ayırma biçimi uygulanmaktadır. Geleneksel bölümlere ayırma içerisinde de iş birimine göre, bölümlere ayırma yapılmaktadır. Yani, TARİŞ'te ürünlere göre, iş birimleri oluşturulmuştur. Ürün grubuna göre, yapılan bölümlendirmede pamuk, zeytin ve zeytinyağı, incir ve üzüm olmak üzere dört ana ürün için bölümlendirme yapılmıştır. daha sonraki alt bölümlendirme yine, alt işbirimine göre, yapılmıştır. Dört ana ürünün ayrı ayrı yöneticileri ve bunlara bağlı ürün koordinatörleri bulunmaktadır. Ürün koordinatörü kendi birliğinin ürettiği tüm ürünlerle ilgilenmektedir.

Emir-komuta ve kurmay ilişkilerinin yapısı: TARİŞ'in örgüt şemasından da anlaşılacağı üzere emir –komuta zinciri geçerlidir. Genel müdürlük tarafından yönetim kurulunun almış olduğu kararlar aynen uygulanır. Üstlerin aldığı kararlar yönetimin bir alt kademesine iletilir. Dört birlikten sorumlu olan bir genel müdür bulunmaktadır. Genel müdüre bağlı olarak dört birliğin genel müdür yardımcısı vardır. Genel müdür yardımcılara bağlı olarak çalışan ürün koordinatörleri ve onların astları yer alır.

Yönetim alanı: TARİŞ'te dört birlik birbirinden ayrı çalışmaktadır. Bir genel müdür yardımcısının yetki ve sorumluluğu kendi birliğinin dışına çıkmamaktadır. Genel müdüre bağlı ast sayısı oldukça fazladır.

Merkezleşme derecesi: karar merkezlerinin üst, ya da alt yönetim düzeylerinde oluşturulması ile ilgilidir.

Formalizasyon (biçimselleşme) derecesi: işletme içinde kural, prosedür ve diğer talimatların yazılı hale getirilmesi derecesi yüksektir. Alınan kararlar yazılı olarak getirilip çalışanlara duyurulmaktadır. Personel sayısının ve birliğe bağlı kooperatiflerin sayısının fazla oluşu biçimselleşme derecesinin yüksek olmasına neden olmaktadır.



Şekil 59. TARIŞ'in Maliyet Liderliği Stratejisi İçin Uygun Örgüt Şeması

Maliyet liderliği stratejisinde iç verimlilik ve maliyetler önemli olduğundan üst yönetimin sıkı bir denetimi sözkonusudur. Karar verme daha çok tepe yönetimde toplanmış olduğundan merkezileşme derecesi yüksektir. Formalizasyon biçimselleşme derecesi yüksektir. Başka bir ifadeyle, işletmede uygulanan kural ve prosedürler yazılıdır. Maliyet liderliği stratejisinde iş bölümü ve uzmanlaşma açısından birbirine benzeyen işlerin bir arada toplanarak ana grup ve alt gruplarının oluşturulması uygun olanıdır. Bu tür yapılanmada bölümler arasında koordinasyon sağlanarak kaynakların daha verimli ve etkin kullanımı amaçlanmaktadır. Bu sayılanlar TARIŞ'in şu anki uygulamalarına benzerdir.

Sistemler

TARIŞ'in bilgi ve veri toplamasına yardım eden onun diğer sistemlerle ilişkisini ve etkileşimini sağlayan ve böylece faaliyetlerini gerçekleştiren süreçlerin tümü stratejisinin başarılı olup olmayacağına etki edecektir. TARIŞ'in bilgi, üretim, karar, kontrol ve ölçüm sistemleri bunlardan bazılarıdır. TARIŞ'in üretim, kontrol, ölçüm ve karar sistemleri etkin bir şekilde çalışmaktadır.

TARIŞ kooperatif ve birliklerinin işleri, kanun, ana sözleşme ve diğer mevzuat hükümleri ile genel kurul ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak kooperatiflerde ana sözleşmelerde gösterilen usul ve esaslara göre, birliklerde ise genel müdürlük tarafından yürütülür.

Yönetim tarzları

TARİŞ birlikleri için önerilen maliyet stratejisini uygulayacak olan stratejik lider tipi için en uygun olanı geleneksel (işlemci) stratejik liderdir. Geleneksel lider TARİŞ çalışanlarının amaçları ile TARİŞ'in amaçları arasında bir bağımlılık ve ilişki yaratması gerekmektedir. TARİŞ'in önceden belirlenmiş amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların nasıl yönlendirileceği geleneksel liderin temel amacıdır. Bu tip liderler geleneksel yönetici özelliklerini taşırlar. Stratejik kararlarda daha çok geleneksel stratejileri, rekabet stratejilerinde ise maliyet liderliğini tercih ederler. Belirlenmiş amaçlara uygun yapının oluşturulması, çalışanların bu konuda motive edilmesi ve kontrol temel görevleridir. TARİŞ yöneticilerinin mevcut yöneticileri de geleneksel stratejik lider tipine uygundur.

Kurum kültürü

Seçilen stratejinin başarılı olabilmesi için uygun bir kurumsal kültürün oluşturulması veyahut mevcut kurumsal kültürün değiştirilmesi gerekmektedir. TARİŞ'in doksan yıllık bir geçmişi olan köklü ve güçlü bir kuruluş olduğu için yerleşmiş bir kurum kültürü bulunmaktadır.

TARİŞ bir kooperatif kuruluşu olduğu için kooperatifçilik ruhunun ön plâna çıktığı görülmektedir. Kooperatifçiliğin tanımında yer alan özellikler TARİŞ için de geçerlidir. Bireylerin yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarına ulaşmak için aynı amacı taşıyan bireylerle emek ve sermayelerini birleştirmek suretiyle, güç birliği sağlayarak, karşılıklı yardımlaşma ve demokratik yönetim anlayışı içinde amaçlarına ulaşmalarında kullandıkları araca Kooperatif denmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kooperatiflerde ticari amaçtan ziyade sosyal amaç ön plândadır.

Uygulanacak stratejilerin başarısı ile kurumsal kültür arasında bir ilişki vardır. TARİŞ'in başarısının arkasında yatan temel nedenlerden biri de güçlü kurumsal kültürüdür. TARİŞ'in yeniliklere açık olması ve uygulamaya hazır olması, müşteriyi önemsemesi bu nedenle kaliteli ve güvenilir olmak konusundaki hassasiyeti, TARİŞ içerisinde farklı görüş sahibi yöneticilerin bulunması, birlikte

yaratma felsefesine inanması, TARİŞ'in sadece tecrübe sahibi olduğu alanlarda işini yapmasıdır.

İnsan kaynakları

İşletmenin çalışanları stratejiyi uygulayacak olan kişilerdir. Eğer stratejiyi başarılı olarak uygularlarsa işletmede başarılı olacaktır. Burada önemli olan stratejiyi uygulayacak olan kişilerin bilgi, beceri ve ilgisi düzeyleridir.

TARİŞ yöneticilerinin gerek eğitim düzeyi gerekse iş tecrübesi bakımından üstün yönleri bulunmaktadır. TSKB hakkında kanun ve ilgili mevzuatın 4.'cü maddesine göre; birliklerdeki genel müdür ve yardımcılarının en az dört yıllık yüksek öğrenim görmüş ve kooperatifçilik, ekonomi, maliye, işletme veya konuyla ilgili mühendislik alanlarında kamu kurum, ya da kuruluşları veya özel kuruluşlarda en az sekiz yıl çalışma şartı aranmaktadır. Kooperatiflerde ise, müdürlerin en az lise mezunu olması gerekmektedir. TARİŞ'in şu anki genel müdürünün ve genel müdür yardımcılarının eğitim düzeyinin lisansüstü olması ve çok uzun yıllardır TARİŞ bünyesinde çalışmış olmaları kurumun zayıf ve güçlü yönlerini iyi tanımlarını sağlamaktadır. Yeniliklere ve değişikliğe açık olan vizyon sahibi yöneticilerinin varlığı TARİŞ için büyük bir avantajdır. Uzun yıllar TARİŞ genel müdürü devlet tarafından atanmıştır. Ancak, son yıllarda TARİŞ'in kendi genel müdürünü kendisinin seçmesi başarılı olmasında önemli bir etken olmuştur. Uzun yıllar kamu güdümünde olan TARİŞ'in kadroları genellikle politik nedenlerle gereğinden fazla ve eğitimi yetersiz olan kişilerle doldurulmuştur. Bugün ise, personelin büyük bir kısmı üniversite mezunu olup, eğitimi olmayanların oranı yok denecek kadar azdır.

Yetenekler

İşletmenin seçmiş olduğu stratejiler ne kadar iyi olursa olsun eğer yetenekleri yoksa başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla, işletmenin yeteneklerini seçmiş olduğu stratejiye uygun olarak geliştirmek zorundadır.

Bir işletme için her alanda üstünlük sağlayabilmek mümkün değildir. Eğer, işletme herhangi bir alanda işlevi yerine getiremiyorsa, bu işlevi çok iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir.

İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle yani outsourcing yaparak hem kaynak tasarrufu sağladığı hem de kendilerinin çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı buldukları daha önce açıklanmıştı. TARİŞ için oldukça yüksek maliyetli olan değer zincirindeki destek faaliyetlerinin bazılarını başka işletmelere yaptırarak maliyetlerini düşürebilir. Türkiye’de giderek yaygınlaşmaya başlayan bu sistemi TARİŞ de uygulayabilir. Hammaddenin üretiminden nihai mamule kadar her aşamayı kendisi gerçekleştiren TARİŞ’in bazı işlemlerini başka işletmelere yaptırarak hem tasarruf sağlayacak hem de esas işlerine daha fazla yoğunlaşabilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunulan yüzyılda çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Dünyadaki gelişmeler ve değişimler işletmeleri makro ve mikro düzeyde etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarında bütünleşmeler, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, ürün ömürlerinin giderek kısılması, pazara yeni ürünler sunma sürelerinin azalması ve sürekli değişen müşteri gereksinimleri 2000’li yılların işletmeleri için farklı yaklaşımları zorunlu hale getirmektedir. Böyle bir ortamda, gelişen güçlü organizasyonlar olarak varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, çalışma alanlarındaki rekabetçi üstünlüğünün gereklerini iyi analiz etmeli ve kendilerini başarıya götürecekt stratejileri belirlemelidir.

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmaktır. Bir anlamda var olma ve var kalma savaşı olan rekabet, stratejik bir düşünce yapısını, belirli stratejik analizleri ve bilinçli uygulama kurallarını benimsemeyi gerektirir. Günümüzde uluslararası ticaret alanında başarı ülke bazında değil, işletmeler bazında ölçülmektedir. Porter’a göre, ülkelerin rekabetçi üstünlüğünü işletmeler yaratır. Bu nedenle de işletmelerin rekabet stratejileri önemlidir.

Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri’nden biri olan TARİŞ’in Türkiye’nin rekabetçi üstünlüğüne katkısının belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmanın ilk bölümünde; rekabet, rekabet gücü ve rekabetçi üstünlük kavramları açıklanmıştır. Ayrıca, rekabetçi üstünlük yaklaşımları hakkında geniş bilgi verilmiştir. İkinci bölümde; çalışmanın uygulama kısmında kullanılacak olan içsel ve dışsal analiz ile SWOT analizinin uygulanışı hakkında ayrıntılı olarak açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca, TARİŞ için uygun olan rekabet stratejisini belirlemede kullanılacak portföy analizi yöntemi anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, öncelikle üretici birliklerinin tanımı ve önemi vurgulanmış olup, Türkiye’deki üretici birlikleri hakkında ve uygulamanın gerçekleştirileceği TARİŞ’e bağlı dört birlikle ilgili detaylı bilgiler verilmiştir. Son bölümde ise, sırasıyla TARİŞ’in genel çevre ve sektörel /iş çevresi analizi yapılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar doğrultusunda TARİŞ’e bağlı dört birliğin

her birinin SWOT analizi matrisi düzenlenmiştir. Daha sonra TARIŞ'ın ana ürünleri olan kuru incir, çekirdeksiz kuru üzüm, pamuk ve zeytinyağı için BDG Büyüme/ Pazar payı matrisi oluşturulmuştur. Matristen çıkarılan sonuca uygun olarak da Porter'ın rekabet stratejilerinden önerilerde bulunulmuştur. Son olarak, Mc Kinsey'in 7 S Modeli çerçevesinde TARIŞ için yapılan analizlerin ve uygun görülen rekabet stratejisinin genel bir değerlendirilmesi yapılarak uygulama kısmı tamamlanmıştır.

Türkiye'de kooperatifleşmenin tarihi bir asır öncesine dayanmaktadır. Özellikle, Cumhuriyet Dönemi'nde Mustafa Kemal Atatürk'ün, kooperatifçiliğe ve çiftçi örgütlenmesine çok büyük önem verdiği bilinmektedir. Atatürk, bir çok kooperatifin kurulmasına öncülük yaptığı gibi, bu konuda yasal çalışmalar yaptırarak kooperatifçiliğin kurumsallaşmasını ve etkinliğinin artırılmasını sağlamıştır. Ancak, sonraki yıllarda aynı duyarlılık gösterilmediği için bugün kooperatifçilik istenilen seviyede gelişmemiştir.

Türkiye'de ilk kez İncir üreticileri tarafından 1913 yılında kurulan "Aydın Kooperatif İncir Müstahsilleri Ortaklığı" ile ortaya çıkan tarım satış kooperatiflerinin doksan iki yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Türkiye'de ilk Tarım Satış Kooperatifi ve Birliği TARIŞ'tir. 1960'lara kadar kendi adına ürün alımı yapan ve faaliyetlerini sürdüren birlikler malî açıdan da herhangi bir güçlükle karşılaşmamışlardır. Ancak, Birlikler 1963 yılında devlet destekleme alımları kapsamına alınmışlardır. Birliklerin hizmet komisyonu karşılığı devlet adına üreticilerden ürün aldığı bu dönem, birliklerin sınai tesislerinin en fazla ortaya çıktığı ve büyüdüğü yıllar olmuştur. 1994 yılından itibaren Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz nedeniyle devlet Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri (TSKB) ile bağlarını kopardığını açıklamış ve böylelikle bu uygulama kaldırılmıştır.

Türkiye'de yıllarca siyasetin egemen olduğu tarımsal kooperatif ve birlikler gerçek işlevlerini yerine getirememişlerdir. Bu nedenle, üretici ortakları kooperatifçilik bilincinden uzaklaşmışlardır. Türkiye tarımındaki örgütlenme eksikliği bu bilincin yeniden yeşermesi ile çözülebilir. Bu nedenle, son yıllarda özellikle, Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'ndeki çabalar umut vericidir. Ege Bölgesi'nde, incir, pamuk, zeytin ve zeytinyağında TARIŞ, ayçiçeğinde Trakyabirlik ve Karadenizbirlik, fındıkta Fiskobirlik, sofralık zeytinde Marmarabirlik, pancarda

Pankobirlik, piyasada en güçlü kooperatif ve bağı birlikler olarak bilinmektedir. Ancak, bu birliklerin bile, Avrupa Birliği'ndeki gibi bir etkinlikleri yok. Çünkü, Avrupa'daki gibi bilinçli ortakları ve malî kaynakları yoktur.

Türk Hükümeti, 2000 yılında başlayan tarım reformunu içerisinde çeşitli tarımsal fiyat destek sistemlerinin doğrudan gelir desteği sistemi ile değiştirilmesini, Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin yeniden yapılandırılmasını, girdi ve kredi sübvansiyonlarının terk edilmesini ve gıda sanayileri gibi kamu teşebbüslerinin özelleştirilmesini kapsamaktadır. Bu süreçte bazı birlikler marka yaratma, etkin pazarlama yöntemleri geliştirme ve yeni pazarlara açılma konusunda atılım yapmışlardır. Bunlardan biri de TARİŞ'tir.

Avrupa Birliği, tarımda örgütlenme sorununu yıllar öncesinden çözmüştür. Bu örgütlenmenin temelinde ise, kooperatifçilik vardır. Avrupa Birliği tarımının temeli deyim yerinde ise, kooperatifçiliğe dayanmaktadır. Avrupa'daki 300 binden fazla kooperatifin yarısı tarım sektöründe faaliyet göstermektedir. Bir çok tarımsal ve hayvansal ürün bu kooperatifler tarafından üretilmekte ve pazarlanmaktadır.

Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde bundan sonraki süreçte kooperatiflerin önemi çok daha büyük olacaktır. Türk Hükümeti, AB'ne uyum yasaları çerçevesinde Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri hakkında Yasa ile Üretici Birlikleri Yasasını çıkarmıştır. Ancak, tüm sorunlar yasaların çıkartılması ile bitmemektedir. Eğer, kooperatifleri üreticiler ihtiyaç duyduğu için kurar ve yönetirse, siyasetçiler ellerini bu kurumlardan çekerlerse ve Devlet belli oranlarda üreticiye destek sağlarsa tarımsal kooperatifler ekonominin ve tarımın güçlü bir unsuru olacaktır.

TARİŞ İncir, Üzüm, Pamuk, Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri; Ege bölgesinde 65 yerleşim biriminde 106 tarım satış kooperatifi, 127.900'ü aşkın üretici ortağı ile Türkiye'nin ilk ve en büyük kooperatif kuruluşudur.

TARİŞ; incir, üzüm, pamuk, zeytin ve zeytinyağın yanı sıra, bunlardan elde ettiği talî ürünleri, sağlığa ve hijyene önem verilerek, modern laboratuvarlarında kalite kontrolleri yapıldıktan sonra en iyi şekilde işleyerek değerlendirmektedir.

İç ve dış piyasada önemli yeri bulunan TARİŞ, "TS-EN-ISO 9002 Kalite Sistem Belgesi" güvencesiyle hizmet sunmaktadır. Son yıllarda çevre korumasına gösterdiği özenle dikkat çeken TARİŞ'in, ürünlerini cam şişe ile ambalajlamaya

yönelmesi ve işletmelerinin arıtma tesislerine kavuşturulması, dev kuruluşun doğa dostu olduğunun da en iyi kanıtıdır. TARİŞ Birlikleri Türkiye'nin en rekabetçi birlikleridir. Uzun vadede varlıklarını sürdürebilmenin maliyetlerini düşürüp ortaklarına hizmet sunmalarına bağlı olduğunun bilincindedirler.

TARİŞ tüm ürünlerinin yaklaşık % 90'ını ihraç etmektedir. En büyük pazarı AB üyesi ülkelerdir. Son yıllarda yeni pazarlara da (Uzak Doğu, Doğu Avrupa, Avustralya vb.) girebilmeyi başarmıştır.

Türkiye'nin en eski tarım satış kooperatifi ve birliği olan TARİŞ yaklaşık doksan yıldır ortaklarına ve Türkiye ekonomisine çeşitli katkılar sağlamaktadır. Bunlardan biri işsizliğin azaltılması konusudur. TARİŞ'in geleneksel ihraç ürünlerinin üretiminin iyileştirilmesi, teşviki, işleme standartlarının iyileştirilmesi, yurt içinde ve dışında pazarlanması amacıyla yaptığı çalışmalar Ege bölgesindeki sanayicilerin ve üreticilerin yönlendirilmesi bakımından da oldukça önemlidir.

TARİŞ birliklerine uygulanan SWOT analizi sonucunda rakiplerine göre, en güçlü yönünün ürünlerinin kalitesi ve TARİŞ adının güvenilirliği sonucu çıkmıştır. Dünya pazarlarında kalıcı bir yer edinmek için üründe veya üretim teknolojisinde yenilik yapmak ve bir marka oluşturmak çok önemlidir. Bu bağlamda, TARİŞ markasının dünya pazarlarında tercih edilmesi rakiplerine göre, üstünlük yaratmaktadır. Ar-Ge biriminin kaliteyi ve verimliliği artırıcı çalışmaları bir diğer güçlü yönüdür. TARİŞ'in faaliyet gösterdiği sektörlerdeki işletmelerin çoğunda Ar-Ge birimi bulunmamaktadır. Rekabette en önemli unsurlardan biri olan Ar-Ge biriminin TARİŞ'te oldukça faal olması rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Ambalajlama konusundaki başarısı ve modern işleme tesisleri sayesinde AB standartlarına uygun üretim yapmaktadır. Dağıtım kanallarındaki başarısı TARİŞ'i daha çok yurtdışı pazarlarda güçlü konuma getirmiştir. Ayrıca, son yıllarda dünyada giderek talebi artan organik tarım ürünlerine yönelmesi de pazar payını olumlu yönde etkilemektedir. TARİŞ'in kaliteli hammadde üretimi için üretici ortakları ile anlaşmasının bulunması rekabetçi üstünlüğünü sağlayan bir diğer faktördür.

TARİŞ birliklerinin en zayıf yönü ise, hammadde fiyatlarının ve işçilik giderlerinin yüksek oluşudur. Bu durum ürünlerin fiyatlarını arttırdığı için rakipleri karşısında gücünü azaltmaktadır. Sektördeki rakiplerinin çok fazla kayıt dışı içinde

bulunması buna karşılık, TARIŞ'ın her işleminin kayıt altında bulunması kârlılığının azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca, istihdam fazlalığı ve stoklama maliyetlerinin yüksekliği de olumsuz yönde etkilemektedir. TARIŞ ürünlerinin iç piyasadaki tanıtımının yetersizliği de bir başka zayıf yönüdür.

TARIŞ'ın rekabetçi üstünlüğünü sağlama ve sürdürülebilmedeki gücünün aşağıdaki faktörlere bağlı olduğu tespit edilmiştir.

- Kaliteli mal ürettiğine dair isminin duyulması,
- Tanınmış markaya sahip olması,
- Vizyonu olan yöneticilerinin varlığı,
- Yenilikleri takip eden mühendislerinin bulunması,
- Müşteri odaklı hareket edebilme yeteneği,
- Ürün özelliklerinde farklılaşmaya gidebilme kabiliyeti,
- Dağıtım ağının kalitesi ve genişliği,
- Girişimci ruhunun gelişmiş olması,
- Araştırma geliştirme faaliyetlerindeki etkinliği,
- Dağıtım kanallarındaki yer alan yurtdışındaki toptancılarla iyi ilişkileri,
- Güçlü kurum kültürünün bulunmasıdır.

TARIŞ'ın bağlı olduğu sektörlerdeki en büyük fırsatı, dünyada giderek artan zeytinyağı ve pamuk tüketimidir. Dünyada kuru incir ve kuru üzüm talebinde çok fazla değişiklik yoktur. Bu durumda TARIŞ'ın kuru incir ve kuru üzümde ürün farklılaştırması yoluna gitmesi ve maliyetlerini azaltmaya çalışması en uygun davranış olacaktır.

Boston Danışma Grubu (BDG) Büyüme /Pazar payı matrisi neticesinde pamuk ve zeytinyağının hem pazar büyüme oranının, hem de rakiplere göre, göreceli pazar payının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda matrisin sol üst köşesinde yani, yıldızlar kısmında yer almışlardır. Zeytinyağı ve pamuğa daha çok yatırım yapılması doğru olacaktır. Bu ürünler kendi nakit ihtiyaçlarını kendileri karşılamaktadırlar. Matriste sağ üst köşede yer alan kuru incir problemlili çocuk konumundadır. Kuru incirin pazar büyüme oranı yüksek olmasına karşılık göreceli pazar payı düşüktür. Bu ürünün daha fazla tanıtıma ihtiyacı vardır. Eğer kuru incirin pazar payı

arttırılmaz ise, tasfiye edilmesi en uygun karar olacaktır. Matrisin sol alt köşesinde bulunun kuru üzüm ise, nakit inekleri olarak adlandırılmaktadır. Kuru üzüm de pazar büyüme oranı düşük ancak, göreceli pazar payı yüksektir. Buradaki nakit fazlalığı ya Ar-Ge için, ya da kuru inciri destelemek için kullanılmalıdır.

Gelişmiş ülkelerde sektörel rekabet maliyetleri azaltma ve ürün farklılaştırma stratejileri ile birlikte yürütülmektedir. Ülke içinde yenileşme alanında verimlilik artırıcı yatırımlar gerçekleştirilirken, yurtdışı pazarlarda şirket birleşmeleri ve satın almalar yoluyla yayılma politikası izlenmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, TARİŞ'in dört birliği için en uygun rekabet stratejisi maliyet liderliği stratejisidir. Bu güne kadar mevcut bir stratejisi bulunmayan TARİŞ'in yapılan incelemeler neticesinde daha çok odaklanma ve farklılaştırma stratejisi uyguladığı söylenebilir. Rakiplerine göre, fiyatları daha yüksek olan TARİŞ gelir düzeyi yüksek, sağlığına ve kaliteye önem veren kişileri hedef kitle olarak belirlemiştir. Ürünlerinde farklılık yaratarak çeşitlendirme yoluna da gidilmiştir. TARİŞ'in kuru incir, kuru üzüm ve zeytinyağı ürünleri insanların yaşam biçimleri, alışkanlıkları ve tercihlerine bağlı olarak tüketilen ürünler kapsamına girmektedir. Bu ürünlerin yapısını ve özelliklerini değiştirmek kolay olduğundan farklılaştırma stratejisinin uygulanmasına bağlı olarak bir rekabetçi üstünlük kazanma aracı biçimine dönüştürülebilir. Özellikle, dış pazarlarda kalabilmek için TARİŞ stratejisini yoğun olarak yeni ürün geliştirmeye uyarlamak durumundadır.

TARİŞ'te rekabet açısından hammadde, finansman ve işçilik giderlerinin yüksek olmasından dolayı gücü azalmaktadır. Bu nedenle özellikle, maliyet liderliği stratejisini de uygulayarak rekabet gücünü artırıcı önlemleri alması gerekmektedir. Maliyet liderliği stratejisinde değer zincirindeki temel ve destek faaliyetlerinin maliyetleri çıkartılarak, özellikle, destek faaliyetlerindeki maliyetlerin azaltılması yoluna gidilir. Burada dikkat edilecek husus, faaliyetin müşteriye ne gibi bir değer yarattığıdır. Kaliteden ödün vermeden faaliyetlerin maliyetleri azaltılmaya çalışılır. TARİŞ'in maliyetlerini düşürecek ve fiyatları ile rekabet edebilecek maliyet-etkin politika ve disiplinleri izlenmesi TARİŞ'e maliyet avantajlarından ileri gelen rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Şu da unutulmamalıdır ki; sadece maliyete dayalı

olarak yürütülen rekabet stratejileri tek başına yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte, nitelikli insan gücü, teknoloji, Ar-Ge, pazarlama ve diğer fiyat dışı unsurlar daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda TARİŞ daha spesifik, daha işçilik giderlerini düşürücü ve daha maliyetleri azaltıcı faktörlere sahip teknolojik yatırımlara girmenin yollarını aramalıdır.

Pazarlar küreselleştikçe rekabet en önemli unsur olmaktadır. Burada önemli olan rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilir olmasıdır. TARİŞ ile aynı sektörde yer alan işletmelerin uluslararası pazarda olumlu imaj kazanabilmek için dış pazarlarda birbirleriyle rekabet etmek yerine ortak stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Özellikle, dış pazarlarda yaratılacak kalite ve fiyat birlikteliği “Türk Malı” imajını güçlendirecektir.

TARİŞ zeytin, pamuk, incir ve üzüm dışında bölgede oldukça fazla olan çilek, domates, kestane, narenciye vb. ürünlerin üretimi ve pazarlaması konusunda da yeni girişimlerde bulunabilir. Bu doğrultuda kurulacak olan reçel, konserve, salça ve meyve suyu fabrikalarının bölgeye ve ülke ekonomisine büyük katkı sağlayacağı açıktır. Yine, bu bölgedeki süt ürünlerinin değerlendirilmesinde TARİŞ’in üstün yetenek ve tecrübelerinden faydalanmak yerinde olacaktır. TARİŞ’in üretim ve pazarlama konusundaki üstün başarısı ve mevcut işletmeleriyle söz konusu ürünlerde de yeni girişimlerde bulunabilir. TARİŞ’in sebze, meyve, et, süt birliklerini de katarak faaliyetlerini çeşitlendirmesi gerekmektedir. TARİŞ tarafından sözkonusu fabrikalar kurulduğunda, bölgedeki çiftçilerin ürünleri değerlendirilecek, bundan tüketicilerde istifade edecektir. Yeni kurulan fabrikalar sayesinde istihdam artacak ve ekonomik çarpan etkisi sonucu bölgenin ve ülkenin millî geliri artacaktır. Böylelikle, ülkenin refah düzeyi artacaktır. Ayrıca, sistematik ve örgütlü bir üretim sonucu devletin vergi gelirleri de artacaktır.

Sonuç olarak, dünyada küreselleşme ile değişen zorlu rekabet sürecinde, ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini sağlayabilmelerinde üretici birliklerinin önemli katkısı bulunmaktadır. Özellikle, Avrupa Birliği ülkelerinde bu durum açıkça görülmektedir. Bu anlamda, Türkiye’nin rekabetçi üstünlüğünün sağlanmasında üretici birliklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğüne TARİŞ'in katkısı vardır hipotezi bu çalışma ile doğrulanmaktadır.

ÖZET

“Türkiye’nin Rekabetçi Üstünlüğüne Üretici Birliklerinin Katkısı: TARİŞ Örneği” isimli bu çalışmada, Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri’nden TARİŞ’in Türkiye’nin rekabetçi üstünlüğünde üstlendiği rolü ve taşıdığı önemi ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, TARİŞ Birliklerinin bağlı olduğu sektörlerdeki fırsatlar ve tehditler saptanarak, kuvvetli ve zayıf yönleri incelenmiş ve rekabetçi üstünlük sağlamada gerekli olan rekabetçi faktörler belirlenmiştir. Ayrıca, TARİŞ’in temel ürünleri olan kuru incir, çekirdeksiz kuru üzüm, pamuk ve zeytinyağının portföy matrisleri oluşturularak izlemesi gereken rekabet stratejilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın temel hipotezi; “dünyada küreselleşme ile değişen zorlu rekabet sürecinde, ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini sağlayabilmelerinde üretici birliklerinin önemli katkısı bulunmaktadır. Bu anlamda Türkiye’nin rekabetçi üstünlüğünün sağlanmasında üretici birliklerine ihtiyaç duyulmaktadır” biçimindedir.

Çalışmanın materyalini birincil ve ikincil veriler oluşturmaktadır. Birincil verileri; TARİŞ’in rekabetçi üstünlüğünü belirlemek amacıyla SWOT ve portföy analizini gerçekleştirebilmek için TARİŞ’in tepe yöneticileri ile yüz yüze görüşmelerden sağlanan bilgilerdir. İkincil veriler ise, özellikle TARİŞ’in dış çevre analizini gerçekleştirmek için OECD, World Development Indicators, İGEME, Ege İhracatçı Birlikleri, EBSO, DİE, Dış Ticaret Müsteşarlığı ve TARİŞ’in faaliyet geçmiş faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

Çalışmada, öncelikle konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra konuyla ilgili literatürde yer alan Türkçe ve İngilizce kaynaklardan; kitaplardan, dergi ve gazetelerdeki makalelerden, sempozyum bildirilerinden yararlanılmıştır.

Çalışma giriş ve sonuç dışında dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, konuyla ilgili temel kavramlar; rekabet, rekabet gücü, rekabetçi üstünlük ve üretici birlikleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, uygulamada kullanılacak olan yöntem ve teknikler ile rekabet stratejilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm uygulamanın yapılacağı TARİŞ bağlı birlikler hakkındaki bilgilerden oluşmaktadır. Dördüncü bölüm ise, TARİŞ Birliklerinin genel ve sektör/iş çevresi analizi ile

SWOT analizinin yapıldığı uygulama bölümüdür. Ayrıca, Boston Danışma Grubu (BDG) Büyüme /Pazar payı matrisi TARIŞ ana ürünleri için düzenlenmiştir. Buradan elde edilen sonuçlar neticesinde TARIŞ için en uygun olan rekabet stratejisi tespit edilmiştir. Stratejilerin uygulanmasında Mc Kinsey'in 7 S modeli çerçevesinde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

SUMMARY

In this research, entitled “The Contribution of the Productive Corporations to Competitive Advantage of Turkey”, the role and significance of TARIŞ, one of the Agricultural Sales Cooperative Corporations, on competitive advantage of Turkey is stated. In this respect, the opportunities and threats in the sectors to which TARIŞ Corporations is tied, are detected, and their strong and weak sides are examined, and competitive factors that are necessary to have competitive advantage are determined. In addition, portfolio matrixes of dried figs, raisin, cotton and olive oil which are the basic products of TARIŞ are formed and competitive strategies to follow are worked on.

The main hypothesis of the research is that “productive corporations have a considerable contribution to ensure the competitive advantage of their country in today’s fierce competition processes that is continuously changing due to the globalization in the world. From this point of view, in order to prove competitive advantage of Turkey, productive corporations are needed.”

Primary and secondary data makes up the research material. Primary data arises from the face to face negotiations with the head-quarters of TARIŞ in order to realize SWOT and portfolio analysis with the aim of determining the competitive advantage of TARIŞ. Secondary data comes from the previous activity reports of OECD, World Development Indicators, İGEME, Ege Exportation Associations, EBSO, DİE, Foreign Trade Undersecretary ship Embassy and TARIŞ especially to make analysis of the outer environment of TARIŞ.

In this research, first of all, the previous related studies are examined. Then, sources in Turkish and English, books, magazines and articles on papers that take place in literature on related subject are made use of.

Four main parts except from introduction and conclusion constitutes the research. In the first part, the main concepts related to the subject: competition, competition force, competitive advantage and productive corporations, are explained. The second part focuses on methods and techniques to be used in the research and competitive strategies. Third part involves knowledge on the corporations tied to TARIŞ. And fourth part is a practical application part where the sector/working environment and general analysis of TARIŞ Corporations and SWOT analysis are applied. In addition, development/ marketing lot matrix of Boston Consultative Group are rearranged for basic products of TARIŞ. As a result of the data comin from these, the most suitable competitive strategies for TARIŞ are determined. An overall evaluation is made within the frame of Mc Kinsey's 7S model.

TEŞEKKÜR

“Türkiye’nin Rekabetçi Üstünlüğüne Üretici Birliklerinin Katkısı: TARİŞ Örneği” isimli doktora tezimin tüm aşamalarında deneyim ve bilgilerini benden esirgemeyen, kendilerinden çok şey öğrendiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU’na, danışman hocam Prof. Dr. Ahmet ULU’ya ve Prof. Dr. Recep ŞENER’e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez verilerinin değerlendirilmesinde sağladığı yardımlardan dolayı Yrd. Doç Dr. Ender ALTUNOĞLU’na, uygulamada gerekli verilerin temin edilmesinde yardımları olan TARİŞ Genel Müdürü Dr. Sebahattin GAZANFER’e, TARİŞ Eski Genel Müdür Yardımcılarından Hayrettin AFŞAR’a, TARİŞ Genel Müdür yardımcıları Hasan Aydın ALGIN ve Bilge TOSUN’a, Genel Müdür Sekreterleri Nurşen TEMEL ve Behiye BALCI’ya, diğer tüm TARİŞ çalışanlarına, EBSO Dış Ticaret şefi Alahattin Öztekin’e, Ege İhracatçı Birlikleri çalışanlarına içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda sağladığı katkılarından dolayı Yrd. Doç Dr. Yücel BOZDAĞLIOĞLU’na, Yrd. Doç Dr. Halil MUTİOĞLU’na, Yrd. Doç Dr. Funda ÇONDUR’a, Yrd. Doç Dr. İlker ÇARIKÇI’ya ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder; bana her zaman her türlü maddi ve manevi desteği sağlayan aileme de sonsuz sevgilerimi ve saygılarımı sunarım.

Özlem ÇETİNKAYA

2005

KAYNAKÇA

- AAKERG, D.A.** 1989. "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", **California Management Review**.
- AAKERG, D.A.**, 1992. **Strategic Market Management**, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., Newyork, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.
- AKIN, H. B.** 2001. **Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitapevi Yayınları, Ankara.
- AKIN, H. B.** 2004. "21. Yüzyıl Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler", www.stratejiyonetim.net.
- AKIN, H. B.** 2004. "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım", www.bilgiyonetimi.org.
- AKKOYUNLU, A. S.** 1996. "Yeni Dış Ticaret Teorileri". **Ekonomik Yaklaşım**, Cilt:7, Sayı: 21, Yaz.
- AKTAN, C. C.** 1999. **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**. Tügiad Yayınları, İstanbul.
- AKTAN, C. C.** 2004. "Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi", www.canaktan.org
- ALPKENT, N.** 2000. **Sıvı Ve Katı Yağlar Sektöründe Rekabet Gücü Olanaklarının Artırılması**, MPM Yayınları No: 646, Ankara.
- AMID, R., SCHOEMAKER P. J. H.** 1993. "Strategic Assets And Organizational Rent" **Strategic Management Journal**, c.14.
- ANONİM,** 2004. **Cumhuriyet Gazetesi**, Ege Eki, Ekim.
- ANONİM,** 2004. **Dünya Gazetesi**: 5 Ocak.

ANONİM, 2004. **Güneş Gazetesi**, 14.Ocak.

ANONİM, 2004. **Radikal Gazetesi**, Ekonomi Sayfası, 12 Aralık.

ANONİM, 2004. **TARİŞ 2004 Yılı Ar- Ge Raporu**, İzmir.

ANONİM, 2001. **4572 Sayılı Tarım Satış Kooperatifi Ve Birlikleri Hakkında Kanun ve İlgili Mevzuat**.

ANONİM, 2003. “Tarım Satış Kooperatifleri Ve Birliklerinin Ekonomideki Önemi”, **Ekonomik Forum Dergisi**, Nisan, Yıl:10.

ANONİM, 2004. **İGEME’den Bakış Dergisi**, Özel Sayı, Yıl: 8, Sayı: 28.

ANONİM, 2004. **TARİŞ’in Sesi**, 09 Temmuz.

ARGÜDEN, Y. 2000. www.juliamandelbrot.bravepages.com/

ARICAN, O. 2001. Stratejik Pazarlamada Portföy Analizi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

BABADOĞAN, G., **KOÇ**, D. 2005. **Organik Tarım Ürünleri Dış Pazar Araştırması**, İGEME Yayınları, Ankara.

BAL, H., **ILDIRAR**, M., **ÖZMEN**, M. 2001. “Bilim ve Teknoloji Politikaları, Rekabet Gücü ve KOBİ’ler: Doğu Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ’ler Kapsamında Bir Araştırma”. **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı: 20.

BARIŞ, G. 2002. “Pazarlama Kaynaklarının Rekabetçi Üstünlük Geliştirmedeki Rolü”, **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, Nisan.

- BARNEY, J.** 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17 (1).
- BEDESTENCİ, H. Ç., BAYDAŞ, A.** 2004. "Avrupa Birliği Yolunda Türk İşletmelerinin Uluslar Arası Pazarlara Giriş Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma". **9. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- BEKÇİOĞLU, S.** 2000. "Aydın İl Ekonomisinin Rekabetçi Gücünün Arttırılması Stratejisi". **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 5, Haziran, Aydın.
- BEKÇİOĞLU, S.** 2003. "Bir Ülkenin Rekabetçi Gücü". **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 14, Ağustos, Aydın.
- BEKÇİOĞLU, S.** 2005. "TARİŞ'in Stratejik Gücünden Yararlanmayı Bilmeliyiz". **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, Sayı: 8, Sonbahar, Aydın.
- BRACKER, J. S.** 1990. **Strategic Management A Choice Approach**. Printed In U.S.A.
- BÜTÜNER, H.** 2004. **Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?**, Rota Yayınları, İstanbul.
- CERTO, S.** 1994. **Strategically Management**. John Wiley and Sons, New York.
- ÇAPAR, H. G.** 1993. Stratejik Yönetimde Sektör Analizi: Türk Otomotiv Sektörü Araştırması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- ÇEŞTEPE, H.** 1999. "Stratejik Ticaret Politikası: Yarı İletkenlerde Malezya ve Güney Kore Arasında Bir Karşılaştırma". **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı: 14.
- ÇETİN, M.** 2000. Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde KOBİ'ler ve Rekabet Gücü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- ÇETİNTAŞ, H.** 2000. Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Rekabet Politikası ve Rekabet Gücü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇEVİK, O. N.** 1997. **Kooperatifler Kanunu Ve İlgili Mevzuat**, 5. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara.
- ÇİÇEK, R.** 2003. "Rekabet Stratejileri Ve Michael Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejilerinin Pazarlama Karması (4P) Elamanlarında Kullanılması", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2003/1, Ankara.
- ÇİVİ, E.** 2000. Uluslararası Rekabet Gücü: Yükselen Ekonomilerin İhracat Rekabet Gücü Ve Türkiye Örneği. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Manisa.
- ÇOBANOĞLU, E., VAYVAY, Ö.** 2004. "Beyaz Eşya Sektöründe Türkiye'nin Rekabetçi Konumu Ve Olası Pazarlama Stratejileri", **9. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- DAY, G. S. ,WERSLEY, R.** 1988. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", **Journal of Marketing**, April.
- DEMİR, İ.** 2001. **Türkiye Beyaz Eşya Sanayininin Rekabet Gücü ve Geleceği.** DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) Uzmanlık Tezi. Yayın No: 2571. Ankara.
- DEMİR, İ.** 2004. "Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri" www.ekutup.dpt.gov.tr/planlama
- DEMİR, N., ATALAY, N.** 2000. **Şekerleme Ve Çikolata Sanayii'nde Rekabet Gücü Ve Pazarlama**, MPM Yayınları No: 647, Ankara.
- DİNÇER, Ö.** 1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** Beta Yayıncılık, İstanbul.

- DOĞAN, Ö. İ.** 2000. “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1., İzmir.
- DOYLE, P.** 2000. **Değer Temelli Pazarlama**. Çeviren: Gülfidan Barış, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, P. F.** 2000. **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası**. (Çeviren: Fikret Üçcan). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 327. Minpa Matbaacılık: Ankara.
- DULUPÇU, M. A.** 2001. **Küresel Rekabet Gücü**. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- DUNNING, J.** 1992. **The Political Economy Of International Production**, New Directions In International Business, England.
- DURA, C.** 2000. “Yeni Dış Ticaret Teorileri”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 16., Kayseri.
- ELMACI, O., KURNAZ, N.** 2004 “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı”, www.refsabanciuniv.edu/makale.
- EREN, E.** 2000. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş Beşinci Basım, İstanbul.
- EREN, E.** 2001. **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayın No: 23, Eskişehir.
- ERGİN, H.** 1997. **Stratejik Yönetim Muhasebesi**. 2. Baskı, Üniversite Kitabevi, Kütahya.
- ERKAN, C.** 1993. **Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye’nin Rekabet Yeteneği**. Takav Matbaacılık: İzmir.

- ERKAN, C.** 1995. “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”. **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: (1995/1).
- EŞİYOK, B. A.** 2002. “İmalat Sanayiinde Rekabet Gücündeki Gelişmeler”. **İktisat Dergisi**, Sayı: 421-428.
- GÖKDERE, H.** 1995. Küçük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücünün Arttırılmasında Kooperatifleşmenin Rolü Ve Önemi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Ankara.
- GÖKSU, Ç.** 2003. **Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde Zeytinyağı Sektörü**, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İGEME Yayınları, Ankara.
- GÖL, G.** 1996. **Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri**, TÜSİAD Yayınları, Nisan, İstanbul.
- HAN, E.** 2002. “Piyasa Ekonomisinin İç Dinamiği: Rekabet”, www.aso.org.tr/haziran2002/
- HATİBOĞLU, Z.** 1993. **Temel Uluslararası İktisat**. Beta Basın Yayım Dağıtım: İstanbul.
- HILL, C. W. L., JONES, G. R.** 1992. **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, Boston, Houghton Mifflin.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R. E., HARRISON, J.S.** 1991. “Strategic Competitiveness in The 1990s: Challenges and Opportunities for US Executives”, **Academy of Management Executives**, Vol: 5, No: 2.
- HOFER, C. W., SCHENDEL D.** 1978. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.

İŞİN, F., ÇUKUR, T., ARMAĞAN, G., ÇOBANOĞLU, F. 2004. Dünya Ticaret Örgütü Anlaşmaları Çerçevesinde Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Ve Olası Tam Üyelik Açısından Türkiye Taze Ve Kuru İncir Dış Satım Olanakları Üzerine Bir Araştırma, Aydın Güç Birliği Yayınları No:1, Aydın.

İGEME, 2004. Tarım ve Gıda Sektörü İhracat Potansiyeli, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Ar-Ge Başkanlığı, Tarım Dairesi, Ankara.

İPEK, G. 2001. Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Türkiye'deki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansmanı Ve Rekabet Gücü Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.

İSLAMOĞLU, H. 1992. "Global Pazarlama", Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 6, sayı: 34, Temmuz –Ağustos.

İSLAMOĞLU, H. 2000. Pazarlama Yönetimi (Stratejik Ve Global Yaklaşım), Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

İSO (İstanbul Sanayi Odası), 2002. "Rekabet Gücü Politikası". www.iso.org.tr

İYİBOZKURT, E. 1995. Uluslararası İktisat Teori Ve Politika. Ezgi Kitabevi: Bursa.

KARADAYI, H. B., SAĞDEMİR, A., GENCER, O. 2000. Pamuk, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi Bitkileri Alt Komisyonu Raporu, www.ekutup.dpt.gov.tr

KARANLIK, S. 2001. Kooperatifler ve Muhasebesi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KARLUK, R. 1998. Avrupa Birliği ve Türkiye, Beta Yayınları, İstanbul.

KILIÇ, K. C., ÖZGEN, H., KARADEMİR, B. 2004. “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünler Dönüşümü”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt:13, sayı: 1.

KİBRİTÇİOĞLU, A. 1996. “Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı:3.

KİBRİTÇİOĞLU, A. 1998. “Porter’in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı”. **Future's Technologies**, Sayı: 48.

KOÇEL, T. 1998. **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı , Beta Yayınları, İstanbul.

KOÇOĞLU, D. 2003. Kriz Dönemlerinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Önemi Ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya.

KOÇOĞLU, D. 2004. “Rekabet Avantajı Elde Etmede Stratejik Pazarlama Planlamasının Önemi”, **Pazarlama ve İletişim Dergisi**, Ocak Sayısı.

KOTLER, P. 1997. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Ninth Edition, New Jersey.

KOTLER, P., JATUSRIPTIAK, S., MAESINCEE, S. 2000. **Ulusların Pazarlanması**. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 489. İstanbul.

KOZLU, C. 1988. **Kurumsal Kültür.**, Bilkom Yayıncılık, İstanbul.

KRUGMAN, P. 1994. “Competitiveness: Does It Matter?”. **Fortune**, Vol: 129, Issue: 5.

KRUGMAN, P. 2001. **Politika Taşeronları Ve Önemsizleşen Refah**, (Çeviren: Neşenur Domaniç). Literatür Yayıncılık, İstanbul.

KUM, H. 1998. İhracatın Rekabet Gücü: Teori Ve Politika. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri.

KUM, H. 1999. "Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler: Yeni Yaklaşımlar". Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 14.

KÜÇÜKAHMETOĞLU, O. 1996. "Gümrük Birliği ve Türkiye'nin Rekabet Gücü." Gümrük Birliği Sürecinde Türkiye Dergisi, Sayı: 21-22.

ÖZ, E. 2004 "Globalleşme Nedir ?" www.dtm.gov.tr

ÖZCAN, L. Ö., SUYARAN, N., AYTÜRE, S., BABACAN, A., SAVAŞKAN, Y., AKSOY, F., DOĞRU, C., SAĞLAM, D. 1999. Avrupa Birliği Ülkelerinde Tarımsal Üretici Örgütleri Ve Türkiye İçin Üretici Birlikleri Model Önerisi 1. Grubun Tebliği, Tarımsal Üretici Birliklerinin Geliştirilmesine Yardım Projesi Kapsamında Ulusal Çalışma Grubunun Hazırlamış Oldukları Tebliğler, 20 -23 Eylül, Antalya.

ÖZÇELİK, A., ŞAHİN, M. Y. 2003. "Zeytin ve Zeytinyağı Üreticilerinin Kooperatif Örgütlenmesi ve Devlet Yatırım Yardımları" Türkiye I. Zeytinyağı ve Sofralık Zeytin Sempozyumu, İzmir.

ÖZDEMİR, A. 2001. Türkiye'de İncir Ekonomisi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın.

ÖZEL, M. 1998. Küresel Rekabet. İz Yayıncılık, İstanbul.

ÖZKARA, B. 1997. "Rekabet Modellerinin Değişimi Ve Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma." Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1.

- PAPATYA, N.** 2002. Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Kaynak Tabanlı Stratejik Pazarlama Yaklaşımı Isparta İli Sanayi Sektörü İşletmelerinde Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kütahya.
- PAPATYA, N.** 2003. **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- PARASIZ, İ.** 2000. **İktisada Giriş**. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R.H.** 1982. **In Search of Excellence**, Harper & Raw, U.S.
- PORTER, M. E.** 1980. "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", **Financial Analysis Journal**, July – August.
- PORTER, M. E.** 1980. **Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries And Competitors**, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E.** 1985. **Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E.** 1990. **Competitiveness Advantage Of Nations**. The Free Press: New York.
- PORTER, M. E.** 1996. "What is The Strategy?", **Harvard Business Review**, November / December.
- PORTER, M. E.** 2000. **Rekabet Stratejisi**, Çeviren: Gülen Ulubilgen. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PROCTOR, T.** 1993. "Establishing a Strategic Direction", **Management Decision**, 35/2, MCB University Press.

SCHMITZ, A., ÇAKMAK, E., SCHMITZ, T., GRAY, R. 1999. Türk Tarımında Ekonomik Politika Devlet Ticareti ve Kooperatifler, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü (TEAE), No: 13, Ankara.

SEYİDOĞLU, H. 1998. Uluslararası İktisat. Güzem Yayınları: İstanbul.

SHERMERHORN, J. 1989. Management for Productivity, Third Edition, New York.

SOYTEKİN, Z. 1999. Mermer Sektörünün Rekabet Analizi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon.

STOCKMANN, K. 1992. “Sosyal Piyasa Ekonomisinde Rekabetin Fonksiyonları Ve Korunması”, Sosyal Piyasa Ekonomisinin Rekabet Boyutu, (Çeviren: M. Öğüt), İzmir.

ŞAHAN, Ö. 2003. Avrupa Birliği’ne Üye Ülkeler ve Türkiye’nin Uluslararası Rekabet Gücünün Kıyaslanması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.

ŞAHİN, B. 2002. Dünya Pazarında Türk Ekolojik Kuru İncirinin Mevcut Durumu Ve Geliştirilme Olanakları Üzerine Bir Araştırma, Adnan Menderes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın.

ŞAHİN, N., ÇOBANOĞLU, F., ŞAHİN, B. 2000. İncir Raporu, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Bitkisel Üretim Özel İhtisas Komisyonu, www.ekutup.dpt.gov.tr

TAŞKIN, E. 1992. “Global Pazarlama Yaklaşımı”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 34, Temmuz- Ağustos.

TEK, Ö. B. 1999. Pazarlama İlkeleri, Beta Yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul.

- TUNALIOĞLU, R., TIRYAKI, G. Y., TAN, S., TAŞKAYA, B.** 2003. “Dünya Zeytinyağı Tüketimindeki Gelişmeler; Bu Gelişmeyi Destekleyen Çalışmalar ve Türkiye Zeytinyağı Tüketimindeki Değişimler”, **Türkiye I. Zeytinyağı ve Sofralık Zeytin Sempozyumu**, İzmir.
- TÜSİAD**, 1991. **21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: T/91.3.141., İstanbul.
- TÜSİAD**, 1995. **Dünya Çapında Bir Performansa Doğru**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- TÜSİAD**, 2002. **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**. Yayın No: T/2002-07/322, İstanbul.
- TÜZÜN, Y. T.** 2003. “Zeytin Üretimindeki Periyodisitenin Zeytinyağı Ekonomisine Etkileri”, **Türkiye I. Zeytinyağı ve Sofralık Zeytin Sempozyumu**, İzmir.
- UYSAL, D.** 2000. “Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 6.
- UZGÖREN, E.** 1992. Uluslararası Rekabetedebilirlik Avantajı ve Türkiye Uygulaması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir.
- UZGÖREN, E.** 1999. “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabetedebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (Innovation)”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 1999/1.
- ÜLGEN, H., MİRZE, S. K.** 2004. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür yayınları No: 113, İstanbul.
- WEF**, 2002. Global Competitiveness Report. www.weforum.org.

WEIHRICH, H. 1990. **Essentials of Management**, 5th ed., International Edition, McGraw-Hill Book Co., Singapore.

WILSON, R., GILLIGAN, C., PEARSON, D. J. 1992. **Strategic Marketing Management**, Butterworth – Heinemann Ltd. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP.

YILDIRIM, A. E. 2003. “Tarımsal Birlikler Yol Ayrımında”. **Ekonomik Forum Dergisi**, Nisan, Yıl: 10.

YILDIRIM, A. E. 2005. “AB Sürecinde Kooperatifleşmenin Önemi Artacak”, Dünya Gazetesi, www.dunya.com.tr

RAPORLAR

Ege Kuru Meyve ve Mamulleri İhracatçıları Birliği 2004-2005 Dönemi Çalışma Raporu, 2005, İzmir.

Ege Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği, 2004-2005 Dönemi Çalışma Raporu, 2005, İzmir.

Ege Zeytin ve Zeytinyağı İhracatçıları Birliği 2004-2005 Çalışma Raporu, 2005, İzmir.

İzmir Ticaret Borsası, 2003 İktisadî Raporu, İzmir.

S. S. TARİŞ Genel Müdürlüğünün Tarım ve Köy İşleri Bakanı'na Sunduğu Rapor, 2004, İzmir.

S.S. TARİŞ İncir Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, İzmir.

S.S. TARİŞ Pamuk Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, İzmir.

S.S. TARİŞ Üzüm Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, İzmir.

S.S. TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği 2003/2004 Faaliyet Raporu, 2005, İzmir.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.bilgiyönetimi.org, [Erişim: 01.08.2004]

www.cukobirlik.com.tr, [Erişim:05.06.2005]

www.die.gov.tr/istatistik, [Erişim:13.06.2005]

www.dtm.gov.tr/istatistik, [Erişim:10.05.2005]

www.ekutup.dpt.gov.tr/planlama, [Erişim:06.07.2004]

www.fao.org, [Erişim:10.04.2005]

www.imd.ch, [Erişim:21.06.2003]

www.isguc.org, [Erişim:18.12.2004]

www.iso.org.tr, [Erişim:20.08.2004]

www.quickmba.com/strategy, [Erişim:07.09.2004]

www.studystrategy.com, [Erişim:10.10.2003]

www.taris.com.tr, [Erişim:05.06.2004]

www.treasury.gov.tr/yayin/hazineistatistikleri, [Erişim:25.05.2005]

ÖZGEÇMİŞ

1971 Aydın doğumlu olan Özlem ÇETİNKAYA, ilk ve orta öğrenimini Aydın'da, lise öğrenimini ise, İzmir Bornova Suphi Koyuncuoğlu Lisesi'nde tamamlamıştır. 1993 yılında Marmara Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. Yaklaşık iki yıl süreyle İstanbul'da özel kuruluş olan deri ve tekstil işletmelerinde muhasebe elamanı olarak çalışmıştır.

1994 yılında Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başlamış, 1997 yılının Ocak ayında "Markowitz (Modern) Portföy Yaklaşımı Doğrultusunda Hisse Senetlerinden Portföy Oluşturulması: Türk Hisse Senedi Piyasasına Uygulama" konulu tezini vererek bilim uzmanı unvanını almıştır. Aynı yılın Haziran ayında Adnan Menderes Üniversitesi'ne bağlı Kuyucak Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Özlem Çetinkaya, 2002 yılından beri yüksekokul müdür yardımcılığı görevini yürütmektedir.

2001 yılında Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora öğrenimine başlamıştır. Türkiye'de Ulusal Hakemli dergilerde yayınlanmış ortaklaşa hazırladığı çeşitli makaleleri ve çalışmaları bulunmaktadır.