

REKABET STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNDE PORTFÖY ANALİZİ VE TARİŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Özlem ÇETİNKAYA*

Özet:

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda ise, strateji oluşturulması ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının belirlenmesi işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesi açısından son derece önemlidir. Stratejik yönetimde rekabet stratejilerinin belirlenmesinde çok yaygın olarak kullanılan teknik, portföy analizidir. Portföy matrisleri ile işletmenin pazarda nasıl bir strateji izlemesi gerektiği üzerine analizler yapılır.

Bu çalışmanın amacı, rekabet stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan portföy analizi yardımı ile Türkiye'deki en büyük Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri'nden biri olan TARİŞ'in uygulaması gereken rekabet stratejisini belirlemektir. Bu amaca uygun olarak öncelikle rekabet stratejisinin tanımı açıklanmış daha sonra maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra portföy analizi ile Boston Danışma Grubu (BCG) "Büyüme / Pazar Payı Matrisi" ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırma kısmında ise, portföy analizi tekniği TARİŞ üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz neticesinde BCG Matrisinin problemleri birimler alanında kuru incir, matrisin yıldız birimler olarak adlandırılan sol üst köşesinde pamuk ve zeytinyağı ürünleri, nakit birimleri alanında ise, kuru üzüm ürünü yer almıştır. Sonuç olarak, TARİŞ için en uygun stratejinin kuru incir ve üzüm için maliyet liderliği, pamuk ve zeytinyağı için ise, maliyette odaklanma stratejisi olacağına karar verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet stratejileri, portföy analizi, Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri

PORTFOLIO ANALYSIS IN DETERMINING COMPETITIVE STRATEGIES: AN RESEARCH ON TARİŞ

Abstract:

Rapid changes in the world and globalization process have created a fierce competition environment in the business world. In order to gain an advantage in intensely competitive situations, it is therefore extremely important for companies to generate alternative strategies as well as to choose the most appropriate one among

* Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Kuyucak Meslek Yüksekokulu, oetinkaya@adu.edu.tr

them. In strategic management, the portfolio analysis is a widely used technique in defining competitive strategies. The use of portfolio matrixes helps analyzing what kinds of strategies a company must follow in the markets.

The purpose of this study is to identify the most appropriate competitive strategy that TARİŞ, one of the biggest agricultural sales cooperatives in Turkey, needs to employ by making use of portfolio analysis that is frequently applied for determining competitive strategies. In accordance with this purpose, firstly the definition of the competitive strategy is given, and later, information on cost leadership, differentiation and focus strategies is presented. Later, through the portfolio analysis, Boston Consulting Group (BCG) "Growth/Share Matrix" is explained in detail. In the research section, portfolio analysis technique is applied to TARİŞ.

After the analysis, in the problematic units of the BCG Matrix, dried fig; in the upper left column of the matrix, cotton and oil olive products that are called star units; and in the area of cash units, raisin took place. As a result, it is suggested that the most appropriate strategy of TARİŞ for dried fig and raisin is cost leadership, for cotton and olive oil; it is focus strategy on costs.

Keywords: Competitive strategies, portfolio analysis, Agricultural Sales Cooperatives and Unions

GİRİŞ

Rekabetin var olduğu tüm ortamlarda nasıl bir strateji izleneceği son derece önemlidir. İşletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmek için rakiplerine göre, daha güçlü ve etkin stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Portföy matrisleri, stratejik yönetim alanında strateji seçiminde çok yaygın olarak kullanılan tekniklerdir. Portföy matrisleri ile bir işletmenin pazarda nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği üzerinde analizler yapılır. Rekabetin giderek şiddetlendiği pazarlarda rekabet koşullarını, rakiplerin durumunu çok iyi bir şekilde değerlendirmek ve izlemek gereklidir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki üretici birliklerinden biri olan TARİŞ'in portföy analizi tekniği ile uygulaması gereken rekabet stratejisini belirlemektir. Ayrıca, TARİŞ'in rekabetçi üstünlüğünü sürdürebilmesi için öneriler sunmaktır.

1) REKABET STRATEJİLERİ

İşletme literatüründe rekabet üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Michael Porter rekabet stratejisini "sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan araştırma" olarak tanımlamaktadır (Porter, 1985: 1). Porter'ın yapmış olduğu bu tanıma göre, rekabetçi strateji sektör rekabetini şekillendiren güçler karşısında kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon kazanmayı amaçlamaktadır. Bir işletmede geliştirilen rekabet

stratejilerinin amacı, herhangi bir sektörde veya pazar kesiminde rekabetçi üstünlük kazanmaktır. Rekabet stratejileri işletme stratejilerini destekleyici ve tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Porter (1990: 35-41), rekabetçi üstünlük kazanmaya yönelik üç temel strateji geliştirmiştir. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve bu iki yaklaşım kapsamında yalnızca belirli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejisidir. Porter'a göre, ancak odaklanma, farklılaştırma ve maliyet liderliği olarak belirtilen üç stratejiden birinde rakiplerinden ayrılabilen işletmeler rekabetçi üstünlük elde etmektedirler. Maliyet liderliği stratejisi finansman ve pazarlama fonksiyonlarının, farklılaştırma stratejisi ise, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının ortak çabaları ile gerçekleşebilir. Rekabet stratejilerinin temelinde dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır (Grant, 1991: 545).

Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, çok sıkı ölçek ekonomisi getirisini, tecrübeden dolayı maliyet azaltmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderler kontrolünü, ayrıca araştırma-geliştirme, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Porter, 2000: 44). Stratejinin temelini kalite, hizmet ve diğer alanlar ihmal edilmeden rakiplere göre daha düşük bir maliyete sahip olmak oluşturur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri bu stratejinin fiyat liderliği değil maliyet liderliği stratejisi olmasıdır. Maliyet liderliği stratejisi işletmeye bir takım avantajlar sağlar (Porter, 1980: 35-36). Bunlar; işletmeye sektör ortalamasının üstünde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin başa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktır. Ayrıca, maliyet liderliği pazara yeni girecek işletmeler için giriş engeli oluşturur ve ikâme ürünler açısından işletmenin rakiplerine göre avantaj sağlamasına yol açar. Son olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletme, rakiplerine göre yüksek bir pazar payına ve hammadelere daha kolay erişim avantajına sahip olur. Ancak, maliyet liderliği stratejinin uygulanabilmesi çok iyi bir donanım teşkil etmek amacıyla ağır bir sermaye yatırımları, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını gerektirir. Sadece maliyetlere yoğunlaşmak tüketicilerin tercihlerindeki değişimin gözden kaçmasına neden olabilir (Porter, 2000: 45).

Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, pazara benzersiz bir ürün ya da hizmet sunma kabiliyetidir. Burada önemli olan tüketici grubunun işletmenin ürünlerini veya hizmetlerinin farklı olduğunu algılamasıdır. Farklılaştırma, tasarım veya marka ismi, satıcı ağı, teknoloji, özgün özellikler veya diğer yollarla gerçekleştirilebilir (Porter, 2000: 47).

Farklılaştırılmış ürünlerin veya hizmetlerin talep esnekliği çok azdır. Müşterilerde ürüne karşı bir sadakat oluşturulmaktadır. Bunun sonucunda müşteri statü, prestij, imaj gibi değişik ihtiyaçlarını karşılamak için bu tür ürünlere fazla ödemede bir sakınca görmezler. Farklılaştırma stratejisinin bir takım avantajları vardır (Porter, 1980: 37-38). Bunlar; müşteride marka sadakati oluşturması ve bunun sonucunda sektöre yeni girecek rakipleri engellemesidir. Ayrıca, işletmenin kâr marjı yükselebileceğinden tedarikçilerle pazarlık etme gücü de artacaktır. Müşteriler, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle, fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum müşterilerin pazarlık gücünü de açıkça azaltacaktır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikâme ürünler karşısında rakiplerine göre daha avantajlı bir konum elde edebilir. Farklılaştırma stratejisi işletmeye çok iyi bir avantaj sağlayan ancak, riski de yüksek olan bir stratejidir. Burada en önemli tehlike rakipler tarafından taklit edilme riskidir. Farklılaştırma için yüksek maliyetler gerekecektir. Bu nedenle, farklılaştırma maliyetleri göz ardı 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 (Porter, 2000: 47-48).

Odaklanma Stratejisi

Genel stratejilerin üçüncüsü olan odaklanma stratejisi, geniş tabanlı bir strateji izlemek yerine, daha dar pazar bölümlerine yoğunlaşmaktır. Başka bir ifadeyle, odaklanma pazarın bir bölümüne veya belirli bir tüketici grubuna veya üretim hattının bir bölümüne hitap eder (Porter, 1980: 38). Bunu yaparken işletme her bölüm hakkında daha geniş ve derin bilgi edinebilir ve tanınmışlığın verdiği avantajla pazara yeni girecek olan rakipleri engeller. Odaklanma stratejisi işletmenin temel yeteneğinin bulunduğu, uzmanlık alanının olduğu bir sektörde rekabet etme şansını yükseltmektedir. Odaklanma stratejisinin bazı avantajları bulunmaktadır (Eren, 2001: 235-236). Bunlar; işletmenin rakiplerinin sunabileceği ürünleri temel yetenekleri nedeniyle daha ucuza sunabilmesidir. İşletmenin müşteriye yakın olması nedeniyle değişimlere daha kısa sürede cevap verme imkanı vardır. Ayrıca, müşteri sadakatinden dolayı pazara girecek rakipleri ve ikâme ürünleri engeller. Buradaki en büyük risk işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün büyüme hızının azalması, talep daralması, tüketici alışkanlıklarının değişmesi sonucu ortaya çıkabilecek pazar küçülmesidir.

İşletmeler odaklanma stratejisini maliyete ya da farklılaştırmaya odaklanmak şeklinde sürdürebilirler. Maliyete odaklanma stratejisini uygulayan işletme, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Farklılaştırmada odaklanma stratejisi ise, işletme yine dar

bir pazarda faaliyette bulunmakta ancak, daha etkili olmak için rakiplerinin sunamayacağı ayrıcalıkları, belli bir müşteri grubuna yüksek fiyatla sunma faaliyetlerini kapsamaktadır (Eren, 2001: 234-235). Maliyet liderliği 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, ikâmelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir (Porter, 2000: 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). Üç genel strateji arasındaki farklar Şekil : 1'de gösterilmiştir .

STRATEJİK AVANTAJ

		Müşterilerce farklı olarak algılanma	Düşük maliyet pozisyonu
		1. MALİYET LİDERLİĞİ	2. FARKLILAŞTIRMA
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında		
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	3. ODAKLANMA	

Şekil : 1
Porter'ın Üç Genel Stratejisi

Kaynak: Porter, 1985: 12

Porter'a göre, üç genel strateji, yukarıda söz edilen 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.

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.

Sonuç olarak, başarıya ulaşmak için genellikle, birincil hedef olarak stratejilerden birisine sürekli bağlılık gerekir. Genel stratejilerin bazı genel anlamları Tablo : 1'de gösterilmektedir.

Tablo : 1
Porter'ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER ve KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
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.
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü pazarlama becerileri, • 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 öznel 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.

Kaynak: Porter, 1980: 34-46.

Birleşik Rekabet Stratejileri

İşletmelerin ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlar da söz konusu 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.

II) PORTFÖY ANALİZİ

Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Bu matrisler ile bir işletmenin pazarda nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği üzerinde yardımcı olur (Aktan ve Vural, 2004: 89).

Portföy analizi işletme 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). Bir başka ifadeyle portföy analizi; işletmenin pazar konumuna, rekabet avantajına, pazar payına ve pazarın çekiciliğine göre, nelerin yapılabilir olduğunu ortaya çıkarmaya yarayan araçtır (İslamoğlu, 2000: 147).

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 çıkarmaları gerekmektedir. 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 planlama, belirli hedeflere ulaşmak için kullanılacak olan araçların önceden düzenlenmesi olduğuna göre, portföy analizleri, stratejik planlamada önemli bir araçtır. Buna göre, işletmenin ilk yapması gereken, stratejik iş birimi 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). Bu birimlere ayrı birer misyon yüklenir ve bunları 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 olması,
- Bu görev grubu, iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağımlı olmamalı, bir başka ifadeyle özerk olmalı,
- Bu görev grubunun pazarda bir rakibi olması,
- 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 göreceli 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. Göreceli rekabet durumu ise, işletmenin rakiplerine göre, üstünlük ve zayıflıklarını gösterir. Göreceli pazar payı aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir (Dinçer, 1998: 243) :

$$\text{Göreceli Pazar Payı} = \frac{\text{İşletmenin SİB Satış Hasılatı}}{\text{En Büyük Rakibin Satış Hasılatı}} \quad (1)$$

Ya da,

$$\text{Göreceli Pazar Payı} = \frac{\text{İşletmenin Stratejik İş Biriminin Pazar Payı}}{\text{En Büyük Rakibin Pazar Payı}} \quad (2)$$

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

Boston Danışma Grubu (BCG) ve Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Boston Danışma Grubu (BCG) tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen ve "Mamul Portföy Matrisi" veya "Büyüme / Pazar Payı Matrisi" olarak adlandırılan bu matris en çok bilinen portföy analiz tekniğidir. Uzun yıllar birçok işletme tarafından stratejik plânlama çalışmaları kapsamında uygulamaya konulan bu model hâlâ konu ile ilgili çalışmalar için önemli bir temel ve yola çıkış noktası oluşturmaktadır (Cohen, 1991: 27).

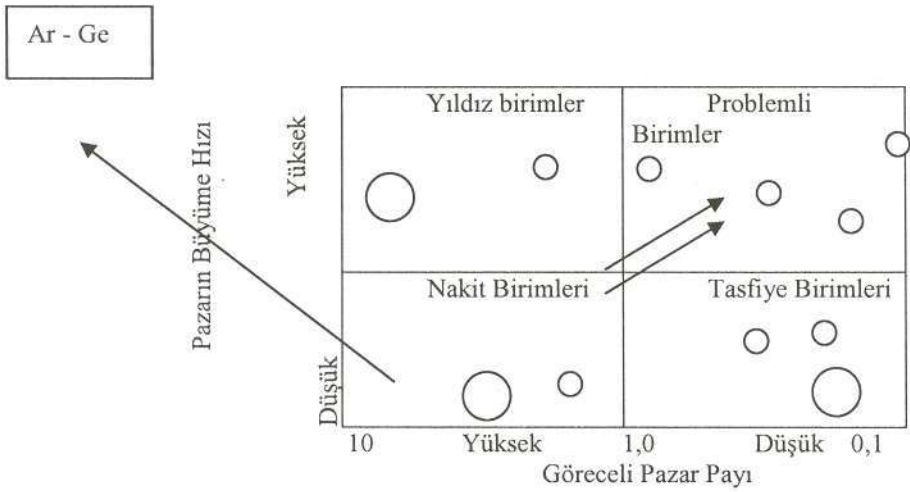
BCG'nun ürün veya SİB portföy analizi işletmeye ait satış büyüme-pazar payı matrisinin oluşturulması ile başlar. Önce her bir SİB veya ürün için pazardaki rakiplere oranla pazar payı hesaplanır. Daha sonra söz konusu ürünler için yıldan yıla gözlemlenen pazar büyüme oranı belirlenir. Ürünler çizilecek olan matriste işletmeye sağladığı satış hasılatı ile orantılı çapa sahip bir daire kullanılarak matrise yerleştirilir. Böylelikle pazarda satışa konu olan ürünlerin birbirlerine oranla durumlarını gözle kıyaslama olanağına sahip olunur (Eren, 2001: 174). BCG'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 göreceli 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. Göreceli pazar payının "1" olması durumu işletmenin esas rakibi ile satışlarının eşit olduğu anlamına gelmektedir. Bu oran 1'den büyükse işletmenin göreceli pazar payının yüksek, küçükse düşük olduğunu gösterir. Göreceli pazar payı eksenini bir orta nokta ile ikiye ayırılır. 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. Bir başka ifadeyle, pazar büyüme hızı yüksek bir sektörde işletmenin esas rakibine göre, satışları 1,5 misli fazla ise bu taktirde yüksek göreceli pazar payı tarafında yer alır (Ülgen ve Mirze, 2004: 238-239). Matriste dört farklı alan ortaya çıkmaktadır. Bunlar BCG tarafından yıldız birimler, problemlili birimler, nakit birimleri ve tasfiye birimleri olarak adlandırılmıştır. Şekil : 2'ye (Aaker, 1992: 160) bakıldığında dört temel mamul grubundan matrisin sol tarafında yer alanların işletmeye nakit girişi sağladıkları, sağ tarafta yer alanların ise, nakit ihtiyacı olduğu söylenebilir. Matrisin sol tarafındaki mamullerden sağ taraftakilerle nakit akışı sağlanırken en optimal nakit akışı nakit birimlerinden problemlili birimlere doğru gerçekelecektir.

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

$$\text{Pazar Büyüme Hızı(\%)} = \frac{(\text{Cari Yıl Satışları} - \text{Geçmiş Yıl Satışları})}{\text{Geçmiş Yıl Satışları}} \times 100 \quad (3)$$

Matris ve Özellikleri

Şekil : 2'de 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.



Şekil : 2
Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Kaynak: Aaker, 1992: 160

Yıldız Birimler

Üst sol kare yüksek büyüme ve yüksek pazar payı olan SİB'leri içerir. Büyüme ortamında oldukları için SİB'lerin büyümeyi destekleyecek nakde ihtiyaçları vardır. Fakat, bunlar çok güçlü bir rekabetçi pozisyonda buldukları için bu SİB'lerin tecrübe eğrisinin en altında olacakları varsayılır ve bu yüzden hem yüksek marjları vardır hem de çok yüksek miktarda nakit üretirler. Bu yüzden bunlar hem çok büyük nakit akımlarının yaratıcıları, hem de kullanıcılarıdır (Aaker, 1992: 163-164). Yıldız birimler güçlü pazar paylarından dolayı, yüksek hacimli üretim miktarları olduğundan yatırım ihtiyacı açığa çıkmaktadır. Bu genellikle malzeme ve işçilik giderleridir. Ölçek

ekonomisinde üretim yaptıklarından dolayı, kendi nakit akışlarını düzenleyerek yatırım gereksinimlerini karşılayabilmektedirler (Arıcan, 2001: 30).

Nakit Birimleri

Yüksek pazar payı olan ancak düşük büyüme hızlı pazarlarda çalışan SİB'lerdir. Bu alandaki mamuller hayatlarının olgunluk safhasındadırlar (Aaker, 1992: 164). İçinde buldukları pazar artık cazibesini kaybetmeye başlamıştır. Dolayısıyla, bunlarda nakit fazlası vardır. Bu nakit fazlasını Ar-Ge faaliyetlerine, ya da problemli birimlerine aktarabilirler. Ancak, bu safhada işletme stokları ile alacaklarını iyi kontrol etmelidir. Ekonomik ölçeği yakalayan bir nakit birimindeki SİB için genel maliyet liderliği stratejisi uygulanarak, elde edilen nakit akımı diğer SİB'lere aktarılabilir (Arıcan, 2001: 30).

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 yüzden kârları ya, çok düşük, ya da hiç yoktur. Büyüme düşük olduğu için payın genişletilmesinin de çok maliyetli olacağı farz edilir. Tasfiye birimleri devamlı olarak nakit yutan ürünlerdir (Aaker, 1992: 164). Bu alandaki mamuller ömürlerinin gerileme döneminindedirler. Dolayısıyla, bu alandaki SİB'lere yatırım yapmak kârlılıkları düşük olduğu için doğru değildir. Bu durumdan kurtulmaları mümkün değilse üretimlerine son verilmelidir.

Problemli Birimler

Düşük pazar payına karşılık büyüme potansiyeli yüksek alanda yer alan SİB'lerdir. Bunların da çok fazla nakde ihtiyacı olduğu düşünülür. Çünkü, büyümeyi finanse etme ihtiyaçlarına rağmen tecrübe eğrisinde o kadar da altta değildirlere. Eğer bir problemli birimin pazar payı değiştirilemezse nakit yutmaya devam edecektir. Problemli birimlerin pazarı olgunlaştıkça nakit yutan tasfiye birimlerine dönüşecektir. Eğer pazar payı yeterince geliştirilebilirse problemli birimler yıldız birimlere çevrilebilir (Aaker, 1992: 164). Yatırım riskleri yüzünden strateji belirlerken son derece iyi analiz edilmesi gerekir. Genellikle böyle bir strateji kısa dönemde çok fazla nakit girişine ihtiyaç duyar. Genellikle pazara yeni giren mamuller, ya da pazara 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 (Eren, 2001: 176). Eğer pazar paylarını yükseltmezlerse tasfiye edilecek duruma düşebilirler.

III) PORTFÖY ANALİZİ VE TARİŞ ARAŞTIRMASI

Bu bölümde portföy analizinde en çok kullanılan matrislerden BCG'nın büyüme pazar payı matrisinin TARİŞ'e uygulaması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle her bir SİB ya da ürün için pazardaki rakiplere oranla göreceli pazar payı hesaplanmıştır.

TARİŞ'in kuru incir, kuru üzüm ve zeytinyağı sektöründe en büyük rakipleri EBSO (Ege Bölgesi Sanayi Odası) ve TARİŞ tepe yöneticileri ile görüşmeler sonucunda belirlenmiştir. EBSO'dan alınan rakamlarla söz konusu ürünlerle TARİŞ'in göreceli pazar payı bulunmuştur. Hesaplama yapılırken 1 nolu formül kullanılmıştır.

1 nolu formüle göre hesaplama yapıldığında kuru incirde TARİŞ'in göreceli pazar payı Tablo : 2'deki gibi bulunmuştur.

Tablo : 2
Yıllara Göre TARİŞ'in ve Türkiye'de Kuru İncir Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı

Sezonlar	TARİŞ'in İhracat Miktarı (Ton)	TARİŞ'in En Büyük Rakibinin İhracatı (Ton)	Göreceli Pazar Payı %
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 zeytinyağında ve kuru üzümde TARİŞ'in göreceli pazar payı Tablo : 3 ve Tablo : 4'deki gibi bulunmuştur.

Tablo : 3
Yıllara Göre TARİŞ'in ve Türkiye'de Zeytinyağı Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı

Sezonlar	TARİŞ'in İhracat Miktarı (Ton)	TARİŞ'in En Büyük Rakibinin İhracatı (Ton)	Göreceli Pazar Payı %
2001	10845	500	21,69
2002	12011	465	25,83
2002	13843	7342	1,89
2003	6290	2072	3,04
2004	10845	500	21,69

Kaynak: EBSO Dış Ticaret Müdürlüğü ve TARİŞ S.S. Zeytin ve Zeytinyağı TSKB Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları

Tablo : 4
Yıllara Göre TARİŞ'in ve Türkiye'de Kuru Üzüm Sektöründeki En Büyük Rakibinin İhracatı

Sezonlar	TARİŞ'in İhracat Miktarı (Ton)	TARİŞ'in En Büyük Rakibinin İhracatı (Ton)	Göreceli Pazar Payı %
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

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 ya da hızları hesaplanır. Son beş yıllık dünya kuru incir pazarının büyüme oranının hesaplanmasında 3 nolu formülden yararlanılmıştır.

Tablo : 5
Dünya Kuru İncir İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
2003	71835
2002	65615
2001	69817
2000	7878
1999	76519
1998	65603

Kaynak: <http://www.fao.org> [Erişim Tarihi 10.04.2005]

Tablo : 5'deki veriler 3 nolu formülde yerine konduğunda;

$$2003 \text{ yılı büyüme hızı} = (71835 - 65615 / 65615) \times 100 = 9,47$$

$$2002 \text{ yılı büyüme hızı} = (65615 - 69817 / 69817) \times 100 = - 6,01$$

$$2001 \text{ yılı büyüme hızı} = (69817 - 7878 / 7878) \times 100 = - 11,3$$

$$2000 \text{ yılı büyüme hızı} = (7878 - 76519 / 76519) \times 100 = 2,95$$

$$1999 \text{ yılı büyüme hızı} = (76519 - 65603 / 65603) \times 100 = 16,63$$

$$\text{Son beş yılın ortalama büyüme hızı} = (9,47 - 6,01 - 11,3 + 2,95 + 16,63) / 5 = 2,34$$

Tablo : 6
Dünya Kuru Üzüm İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
2003	672418
2002	676405
2001	653089
2000	616114
1999	598655
1998	610081

Kaynak: <http://www.fao.org> [Erişim Tarihi 10.04.2005]

Tablo : 6'daki veriler 3 nolu formülde yerine konduğunda son beş yıllık dünya kuru üzüm pazarının büyüme oranı şu şekilde hesaplanır.

$$2003 \text{ yılı büyüme hızı} = (672418 - 676405 / 676405) \times 100 = - 0,59$$

$$2002 \text{ yılı büyüme hızı} = (676405 - 653089 / 653089) \times 100 = 3,57$$

$$2001 \text{ yılı büyüme hızı} = (653089 - 616414 / 616414) \times 100 = 5,95$$

$$2000 \text{ yılı büyüme hızı} = (616114 - 598655 / 598655) \times 100 = 2,91$$

$$1999 \text{ yılı büyüme hızı} = (598655 - 610081 / 610081) \times 100 = - 1,87$$

$$\text{Son beş yılın ortalama büyüme hızı} = (-0,59 + 3,57 + 5,95 + 2,91 - 1,87) / 5 = 1,99$$

Tablo : 7
Dünya Zeytinyağı İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
2003	1088648
2002	1036421
2001	1140750
2000	995309
1999	963926
1998	920644

Kaynak: <http://www.fao.org> [Erişim Tarihi 10.04.2005]

Tablo : 7'deki veriler 3 nolu formülde yerine konduğunda son beş yıllık dünya zeytinyağı pazarının büyüme oranının hesaplanması şöyledir:

$$2003 \text{ yılı büyüme hızı} = (1088648 - 1036421 / 1036421) \times 100 = 5,03$$

$$2002 \text{ yılı büyüme hızı} = (1036421 - 1140750 / 1140750) \times 100 = - 9,14$$

$$2001 \text{ yılı büyüme hızı} = (1140750 - 995309 / 995309) \times 100 = 14,61$$

$$2000 \text{ yılı büyüme hızı} = (995309 - 963926 / 963926) \times 100 = 3,25$$

$$1999 \text{ yılı büyüme hızı} = (963926 - 920644 / 920644) \times 100 = 4,70$$

$$\text{Son beş yılın ortalama büyüme hızı} = (5,03 - 9,14 + 14,61 + 3,25 + 4,70) / 5 = 3,69$$

Tablo : 8
Dünya Pamuk İhracat Miktarları

Yıllar	Dünya ihracat miktarları (Ton)
2003	118551
2002	92461
2001	93229
2000	99842
1999	91187
1998	66788

Kaynak: <http://www.fao.org> [Erişim Tarihi 10.04.2005]

Tablo : 8'deki veriler 3 nolu formülde yerine konduğunda son beş yıllık dünya pamuk pazarının büyüme oranı aşağıdaki gibi bulunmuştur.

$$2003 \text{ yılı büyüme hızı} = (118551 - 92461 / 92461) \times 100 = 28,22$$

$$2002 \text{ yılı büyüme hızı} = (92461 - 93229 / 93229) \times 100 = - 0,82$$

$$2001 \text{ yılı büyüme hızı} = (93229 - 99842 / 99842) \times 100 = - 6,62$$

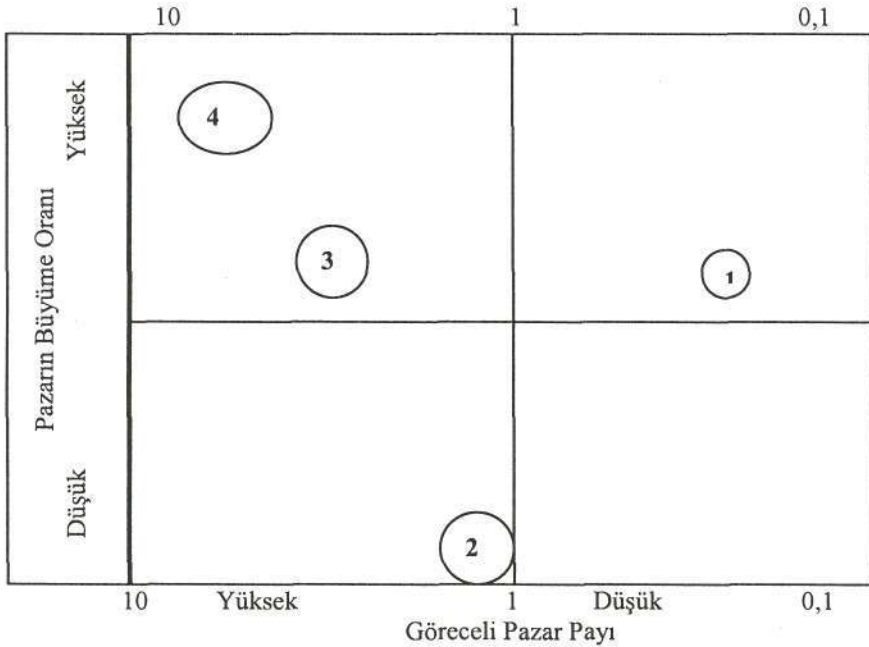
$$2000 \text{ yılı büyüme hızı} = (99842 - 91187 / 91187) \times 100 = 9,49$$

1999 yılı büyüme hızı = $(91187 - 66788 / 66788) \times 100 = 36,53$

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 sağlamış 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.

Matriste 1. SİB kuru inciri , 2. SİB kuru üzümü, 3. SİB zeytinyağını ve 4. 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.



Şekil : 3
TARİŞ'in BCG Büyüme /Pazar Payı Matrisi

Matrislerin Yorumu

BCG matrisi TARİŞ'in dört ana ürünü için uygulandığında yukarıdaki matris elde edilmiştir. Matriste dört farklı alan ortaya çıkmıştır. Şekil : 3'e bakıldığında 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 birimlerinden problemlili birimlere doğru olacaktır. Bir başka ifadeyle, kuru üzümden 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 artırılmaz 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 artırmak için gerekli olabilir. Genellikle pazara yeni giren, ya da erken girdiği halde güçlü bir pazar payı kapamamış ürünler problemlili birimler alanında yer alırlar. Kuru incirin pazarı olgunlaştıkça nakit yutan birime dönüşecektir. Eğer, pazar payı geliştirilebilirse yıldızla 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 hızınının 3,69 gibi yüksek bir oran çıkması ve TARİŞ'in zeytinyağı sektöründe lider konumda olması sonucun bu şekilde çıkmasına neden olmuştur. Bu ürünler güçlü bir rekabetçi pozisyonda bulunmakta olup nakit ihtiyaçlarını kendileri karşılamaktadırlar. Bu ürünler hızlı büyüyen pazarda daha güçlü rekabet edebilmesi için ek nakde ihtiyaç duyabilirler. Dolayısıyla, zeytinyağı ve pamuğa 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 hızınının 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 oranınının 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 birime bir başka ifadeyle kuru incire aktarılabilir.

SONUÇLAR

Yapılan analiz doğrultusunda TARIŞ'ın dört ayrı birliği için uygun olan rekabet stratejileri belirlenmiştir. TARIŞ İncir ve Üzüm Birliği hızlı değişmeyen bir pazar yapısına sahiptir ve daha çok standart ürünlerin üretildiği bir sektörde faaliyet göstermektedir. Analize göre; TARIŞ İncir ve Üzüm Birliği için en uygun strateji maliyet liderliği stratejisi olacaktır. Bu stratejide ürünlerin fiyatlarının düşürülmesi söz konusu değildir. İşletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetlerin düşürülmesi anlamına gelmektedir. Böylelikle, pazarda oluşan fiyatlarla maliyetler arasında fark açılacak ve işletme ortalamasının üzerinde bir getiri elde ederek rakiplerine göre üstünlük sağlayacaktır. Mevcut durumda TARIŞ Üzüm ve İncir Birliği'nin maliyet liderliğinden bahsetmek mümkün değildir. Buradaki hassas bir diğer nokta maliyetlerin nereye kadar düşürüleceğidir. Maliyetleri düşürürken kalitenin de düşmesine neden olunabilir ve müşterinin beklentilerine cevap vermeyebilir. TARIŞ'ın en güçlü yönü ise asla kaliteden ödün vermemesidir. O zaman yapılması gereken 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. Maliyet liderliği değer zincirindeki faaliyetlerin analizi ile elde edilmektedir. Öncelikle değer zincirindeki temel ve destek faaliyetlerin her birinin maliyetleri incelenir. 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 maliyeti yüksek hem de bir değer yaratmıyorsa terk edilmesi doğrudur.

TARIŞ İncir ve Üzüm Birliğinin maliyet liderliği stratejisini uygulaması durumunda Porter'ın beş güç modeli üzerindeki etkileri şu şekilde olacaktır. Sektöre girmeyi düşünen olası rakip tehdidi azalacaktır. İkâme malların oluşturduğu tehdit azalacaktır. Düşük maliyet liderliği ile ürünün fiyatı biraz düşürülerek ikâme ürünlerin pazara girmesi engellenecektir. TARIŞ'ın tedarikçilerinin pazarlık gücü yüksek olmadığı için bununla ilgili olarak bir sorun yoktur. Tedarikçiler fiyatlarını yükseltse bile, TARIŞ elde ettiği düşük maliyetler nedeniyle çok fazla etkilenmeyecektir. Maliyet liderliği stratejisinin müşterilerin pazarlık gücü üzerindeki etkisi aynı tedarikçilerin pazarlık gücündeki gibidir. Rakipler TARIŞ'ın rekabet üstünlüğü nedeniyle ondan daha az getiri elde edeceklerdir. Ayrıca, rakipler maliyet üstünlüğüne sahip olan bir işletme ile hiçbir zaman fiyat savaşına girmezler.

TARIŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ile Pamuk Birliği için de en uygun strateji maliyette odaklanma stratejisi olacaktır. Zeytinyağı ve pamuk sektörü gelişen ve

büyüyen bir pazar konumundadır. TARIŞ bu iki sektörde Türkiye’de liderdir. Ürün satış fiyatlarının rakiplerine göre, daha yüksek oluşu en büyük dezavantajıdır. Ancak, bu sektörde markaya bağımlılık fazla olup, TARIŞ de güvenilir bir markasının olmasının avantajını taşımaktadır. TARIŞ Birliklerinin tümünde maliyetlerin yüksekliği konusunda bir dezavantaj bulunmaktadır. Maliyetlerini düşürdüğü takdirde pazarda lider olan TARIŞ daha da güçlü bir pozisyon elde edecektir.

Fiyat maliyet liderliğinde önemli bir başarı faktörü iken, kalite, üretim esnekliği, güvenilir teslim farklılaştırma stratejisinin önemli rekabetçi üstünlük faktörleridir. Burada fiyat ve farklılaştırma tüm sektörler ve işletmeler tarafından bilinen ve uygulanan geleneksel rekabet faktörleri olduğu halde odaklanma özel bir eğitim ve bilinçlenme gerektiren önemli ve değişik bir faktördür. Odaklanma stratejisinin temelinde işletmenin rekabet avantajına sahip olduğu özelliklerini sınırlı ve belirli bir pazar bölümüne yoğunlaşarak uygulaması yatmaktadır. TARIŞ’in rakipleri belli bir kesime uzmanlaşma yerine tüm pazara hizmet vermeyi tercih etmişlerdir. Dolayısıyla, TARIŞ odaklanma stratejisini uygulayabilmek için gerekli olan şartlardan birine sahiptir. Ancak, ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden ve kullanan değişik ihtiyaçtaki müşteri grupları mevcut değildir. TARIŞ’in kaynaklarının tüm pazara hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olması da kuru üzüm ve kuru incir sektöründe odaklanma stratejisini uygulamasının doğru olmayacağı sonucunu çıkarmaktadır. Buna karşılık pazar büyüme hızı yüksek olan pamuk ve zeytinyağı sektöründe odaklanma stratejisini uygulayabilir. Dünyada sağlıklı ürünlere olan yöneliş ve bu bağlamda tüketici alışkanlıklarının değişmesi pamuk ve zeytinyağı ürünlerinin talebini artırmıştır. TARIŞ maliyete dayalı odaklanma stratejisini pamuk ve zeytinyağı sektöründe uygulayabilir. Kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek rakiplerine göre daha güçlü bir pozisyon elde edebilir. Pazarın tamamına hitap etmektense sadece belli bir bölümüne yönelmek nakliye giderlerini azaltacaktır. Ayrıca, müşterilerle daha sık ve samimi ilişkiler kurulacağından pazarı ele geçirme imkanları da artmış olacaktır.

Kuru incir ve üzümde maliyet liderliği, pamuk ve zeytinyağında maliyette odaklanma stratejisi TARIŞ’e ortalamanın üzerinde bir getiri sağlayacağı gibi, pazardaki rekabetin kontrolünü de ele almasına yarayacaktır. Ancak, maliyet liderliği stratejisinin TARIŞ 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 TARIŞ 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.

KAYNAKÇA

- AAKERG, David A. (1992), *Strategic Market Management*, Third Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, Chi Chester, Brisbane, Toronto, Singapore.
- AKTAN, Coşkun Can ve VURAL, İstiklal Y. (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 254, Ankara.
- ARICAN, Olcay (2001), *Stratejik Pazarlamada Portföy Analizi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- COHEN, William. A. (1991), *The Practice of Marketing Management*, 2.b., Macmillan Inc. New York.
- DİNÇER, Ömer. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EBSO (Ege Bölgesi Sanayi Odası) Dış Ticaret Müdürlüğünün Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları, İzmir.
- EREN, Erol. (2001), *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayın No: 23, Eskişehir.
- GRANT, Robert. M. (1991), "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment", *Journal of Marketing*, No: 1, 1991, s. 545.
- HOFER, Charles. W. and SCHENDEL, Dan. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.
- İSLAMOĞLU, Hamdi. (2000), *Pazarlama Yönetimi (Stratejik Ve Global Yaklaşım)*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ÖZEL, Mustafa. (1998), *Küresel Rekabet*. İz Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER, Michael.E. (1980), *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries And Competitors*, The Free Pres, New York.
- PORTER, Michael. E. (1985), *Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- PORTER, Michael. E. (1990), *Competitive Strategy*, The Free Pres, New York.
- PORTER, Michael. E. (2000), *Rekabet Stratejisi*, (Çev.) Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- TARIŞ S.S. İncir Tarım Satış Kooperatif ve Birliği'nin Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları, İzmir.
- TARIŞ S.S. Üzüm Tarım Satış Kooperatif ve Birliği'nin Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları, İzmir.
- TARIŞ S.S. Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatif ve Birliği'nin Çeşitli Yıllara Ait Faaliyet Raporları, İzmir.
- ÜLGEN, Hayri. ve MİRZE, S. Kadri. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür yayınları No: 113, İstanbul.
- <http://www.fao.org> (Erişim Tarihi 10.04.2005)