

İşletme düzeyinde rekabet ve Gübretaş örneği

Competitiveness in the company Level and the example of Gübretaş

Erkin Nevzat Güdelci¹

Received Date: 13 / 10 / 2015

Accepted Date: 10 / 02 / 2016

Öz

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri dış çevrelerine uygun rekabet araçlarını belirleyebilmelerine bağlıdır. Çünkü işletmelerin başarılı olabilmeleri rekabetçilikleriyle yakından ilgilidir. Bu yüzden bu çalışmanın başında rekabet ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca bu çalışma da işletmelerin rekabet etme nedenleri açıklanarak rekabet güçlerini etkileyen iç ve dış faktörler ayrı ayrı belirtilmiştir. İlerleyen bölümlerde Gübre sektörü hakkında genel bilgiler verilip firma içi ve firma dışı faktörler açısından gübre sektöründe faaliyet gösteren Gübretaş örneği ele alınmış ve uyguladığı rekabet araçları ortaya konmuştur. Ayrıca Gübretaşın artan rekabet ortamında daha rekabetçi olabilmesi için tesviyelerde verilmiştir.

Anahtar sözcükler: Rekabet, Gübre sektörü, Gübretaş

Abstract

Companies should choose proper competitive tools to be successful in their environment. Being successful is closely associated with being competitive. Therefore, at the beginning of this work, a general look to Competitiveness is taken. In addition to this, the reasons for companies to compete are explained. Furthermore, the external and internal factors related to competitiveness are listed. In further sections, the example of Gübretaş is assessed with internal and external competitive factors and its competitive tools are explained. Advices for Gübretaş to be more competitive are also given. In this paper, the reasons for companies to compete are stated and external and internal factors affecting the competition level of companies are explained. Combination of these external and internal factors affects level of the competition, In other words, it affects the success of the companies. Therefore, the companies should deeply analyze these factors, so that they can choose the best combination of tools for competition. Being more competitive let the companies gain more market share in their field. Being big gives advantages for companies. The reason for this is that big companies can have more sources than other ordinary companies. These companies use tools like price, promotion, etc to compete with ordinary companies. Therefore, if today's companies want to obtain success in the competition, they should increase their sources as much as possible to defend themselves against attacks by their competitors. To do this, they should determine the best practices for competition.

Keywords: Competition, Fertilizer, Gübretaş

1. Rekabet kavramına genel bakış

Doğa tarafından sağlanan kaynaklar su, petrol mineraller, vahşi yaşam, orman vb. binlerce varlığı içerir. Bu kaynaklar ne kadar çok olursa olsun sınırları vardır (Şıklar, 2000, s.35). Bu nedenle bu kaynaklarla üretilebilecek mal miktarı da sınırlıdır. Aynı kısıtlı kaynaklar kullanılarak üretilebilen bir ürünün üretimi artırıldığı zaman başka bir ürünün üretiminin düştüğü görülür. Çünkü zaman, hammadde, işgücü ve sermaye gibi toplumsal kaynaklar sınırlı miktardadır (Aslan,1997, s.4). İşletmeler bu kısıtlı kaynakları kullanarak tüketicilerin ilgisini kazanabilmek için

¹ Lecturer, Batman University, BATMAN/TURKEY, erkingudelci2@hotmail.com

mücadelede bulunurlar. İşletmeler uygun fiyat, nitelik farkı ve görünüş vs. gibi yollardan daha fazla müşteri elde etme amacı ile rekabet ederler. Bütün bu açıklamaların ışığı altında kısa ve genel bir rekabet tanımı yapmak gerekirse, “kısıtlı kaynaklara sahip işletmelerin kısıtlı olguları elde etmek için mücadelesi şeklinde tanımlanabilir.

2. Firma düzeyinde rekabeti şekillendiren ana unsurlar

Bir işletmenin dış çevresini belirlemek çok zordur. Çünkü işletmeyle çevresi arasında sürekli bir karşılıklı iletişim bulunmaktadır. Bu ilişkinin sınırlarını belirlemek ise kolay değildir (Dinçer, 2004, s.71). Firma içi faktörler arasında ise sırasıyla malların kalitesi, malların fiyatı önem taşımaktadır. Bunların dışında etkinlik, yenilikçilik, yaratıcılık gibi faktörlerde rekabet gücünü belirleyen diğer firma içi faktörlerdir (Aktan ve Vural, 2004, s. 28).

2.1. Başlıca firma dışı unsurlar

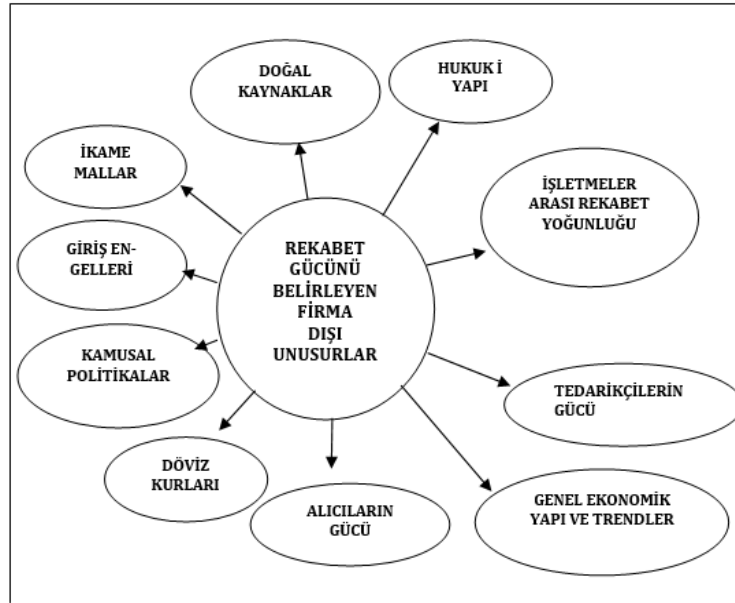
Kamusal Politikalar; Devlet eğitim, sağlık ve altyapı alanlarında ekonominin tümünü etkileyerek, firmaların faaliyetlerini yasalar ve politikalar yoluyla geliştirebilmiştir. (Aktan ve Vural, 2004, s. 49). Bunun yanında devlet çeşitli müdahaleci araçlar kullanarak piyasada mevcut rekabeti daha da bozucu sonuçlar yaratabilir (Aktan ve Vural, 2004, s. 39).

Döviz Kuru; Döviz kurlarında meydana gelen değişiklikler firmalara dış piyasada, iç piyasaya göre göreceli olarak avantaj sağlayabileceği gibi dezavantajda oluşturabilir. Bu yüzden devletler ihraç edilen ürünlerin rekabet gücünü artırmak için bozulan döviz kurunu müdahale ile düzeltmeye çalışmaktadır (Atık, 2005, ss. 57-59).

Genel Ekonomik Yapı ve Trendler; Ekonomik ortam kısaca ekonominin içinde bulunduğu durum ve uygulanan politikaların tümüdür (Aktan ve Vural, 2004, s. 31). Milli gelir, kişi başına düşen milli gelir, gelir dağılımı, tasarruf düzeyi, para politikası, yatırımlara teşvik politikası, enflasyon vb. faktörler ekonomik çevre faktörleridir (Yükselen, 2000, s.58). Korumacılık ya da mili paranın değerini düşürmeden, borçlanma yoluyla ekonomik açıkları kapatma yoluna gitmeden, başka bir ifadeyle yaşam standardını geriletmeden genel olarak rekabet gücünün artırılması gereklidir (Aktan ve Vural, 2004, s. 31).

Hukuki Yapı; Hukuksal değişiklikler rakipler arasındaki dengeyi bozabilmektedir. Yürürlükteki yasalar, kimi mal ve hizmetlerin üretim dağıtım ve tutundurma kararlarını sınırlarken, bazıları da farklı bir konuma getirebilmektedir. Çevre kirliliği nedeniyle, deterjan üretim tekniğinin değiştirilmesi, alkollü içki reklâmlarının televizyonlarda yasaklanması gibi durumlar şirketlerin rekabet faaliyetlerini etkileyebilir (İslamoğlu, 2000, s. 85). Kanundaki bu değişiklikler yöneticilere yeni rekabet fırsatları da yaratabilir (Perreault, Connon and McCarthy, 1999, s.107).

Şekil 1. Başlıca firma dışı rekabet belirleyicileri



Kaynak: Aktan ve Vural, Rekabet Gücü ve Rekabet..., s. 29'dan yararlanılarak yeniden düzenlenmiştir

İşletmeler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu; Rakip firmalar elverişli bir pazar konumunu elde etmek için fiyat rekabeti, reklâm savaşları, gelişmiş müşteri hizmetleri veya garantileri gibi taktiklerle rekabet alanlarını geliştirebilirler. Çoğu sektörde bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle gözükür etkileri vardır (Porter, 2000, ss.21-22).

Tedarikçiler; Güçlü tedarikçilerle yakın ilişkiler kurabilen işletmeler, rakiplerinden farklı ayrıcalıklara sahip olabilirler. Tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliği, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, kredi imkânının sağlanması gibi konularda işletmelere avantaj sağlamaktadır.

Doğal Kaynaklar; Uluslararası rekabette hammadde kaynaklarına sahip olan ülkelerin işletmeleri, bu kaynağa sahip olmayan ülkelerin işletmeleri karşısında daha avantajlı durumdadırlar. Doğal kaynakları az olan ülkeler ise dış ülkelerden aldıkları hammaddeleri sahip oldukları nüfus, teknik ve girişim yetenekleriyle rasyonel bir şekilde kullanarak rekabet etmeye çalışmaktadırlar (Han ve Kaya, 2004, s.219).

Giriş Engelleri; Sektöre yeni girişler yeni kapasite, pazar payı elde etme arzusu ve ikame malları beraberinde getirir (Enis and Cox, 1991, s.262). Bunun sonucu olarak, fiyatlar aşağıya çekilebilir. Bu yüzden, sektöre yeni girecek firma mevcut firmaların engellemeleriyle karşılaşabilir (Porter, 2000, s.8).

İkame Mallar; Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame mal üreten sektörlerle rekabet halindedir. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirisini sınırlar (Porter, 2000, s.28). İkame ürünler fiyat bakımından daha ucuz ve diğer bakımlardan daha iyi ise alıcılar ikame malları tercih eder.

2.2. Başlıca firma içi unsurlar

Fiyat ve Maliyet Etkinliği; İşletmeler, daha fazla pazar payı, yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarlarını korumak için rekabete girişebilirler. İşletmeler iki şekilde fiyatı düşürebilmektedirler. Birincisi kar marjlarını azaltmak yoluyla, diğeri ise maliyetleri düşürmek yoluyla olur. Ancak her firmanın birinci amacı maksimum kar elde etmektir. Bu yüzden işletmeler uzun vadede fiyatlarını düşürebilmek için maliyetlerini düşürmenin yollarını aramalıdır (Unay, 1997, s.131).

Tutundurma Faaliyetleri; İşletmeler satışlarını arttırarak pazardaki rakipleri karşısında avantaj sağlamalarında tutundurma faaliyetlerinin de önemi bulunmaktadır (Emgin ve Söngü, 2004). Tutundurma “pazarlama faaliyetleri içinde temel olarak işletmenin mevcut ya da muhtemel müşterileriyle iletişim kurma işlevini yüklenmiş olan pazarlama unsurudur (Tenekecioğlu ve Diğerleri, 2008, s. 229).

Dağıtım Kanalının Genişliği; Bir malın, tüketici istek ve arzularına uygun olarak üretilmesi ve doğru fiyatla fiyatlandırılması ne kadar önemli ise, onun doğru zaman ve yerde tüketicilerin isteklerine hazır bulundurulması da o kadar önemlidir. Bir ekonomide bazı malların üretiminde fazlalıklar varken, bazı yerlerde bu malların kıtlığı çekiliyorsa, dağıtımda sorun var demektir (İslamoğlu, 2000, s.378). Kısaca işletmeler, ürünlerin dağıtımını rakiplerine kıyasla daha etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Teknoloji ve Yenilik Geliştirme; Üretilen mal ve hizmetlerin kalite, miktar ve çeşitlerinin artması, iş hayatında karşılaşılan fiziki ve teknik bazı engellerin ortadan kaldırılması ve daha ucuza daha kaliteli ürünlerin üretilmesi yönündeki tercih ve beklentilerin oluşması büyük ölçüde teknolojik yenilik ve değişimin bir sonucudur (Aktan ve Vural, 2004, ss. 37-38).

Yüksek Kalite; Tüketicilerin satın aldıkları malda aradıkları ilk özellik beklentilerini aşan yüksek kalitedir. Tüketiciler yüksek kaliteli ürünlere sahip olabilmek için daha fazla ücret ödemeye razı olabilmektedirler. Buradan çıkan sonuç tüketici için kalitenin satın almada fiyattan daha önemli bir faktör olabileceğidir. Bu yüzden rekabet gücünü arttırmak isteyen işletmelerin, kalite yoluyla rekabet etmeleri gerekmektedir. Kalite yüksek tutulmalıdır. Çünkü sağlanan yararlar katlanılan maliyetlerden çok daha fazladır.

Nitelikli İnsan Kaynağı; Rekabet gücü yüksek ekonomilerin bilgi odaklı ekonomiler olmaları dikkat çekmektedir. Bilginin ekonomik bir değer olarak elde edilmesine dağıtılmasına ve kullanılmasına yönelik yatırımların artırılmasını önem verilmelidir. Bu bağlamda, insanın bilgi beceri ve yeteneklerinin, dolayısıyla niteliklerinin geliştirilmesi çok önemli hale gelmiştir. Uzun vadede bu yatırımlar fiziki yatırımların artışına yol açtığı gibi yerel ekonominin uluslararası rekabet gücünü de arttırmaktadır (Altay ve Pazarlıoğlu, 2007, s.96).

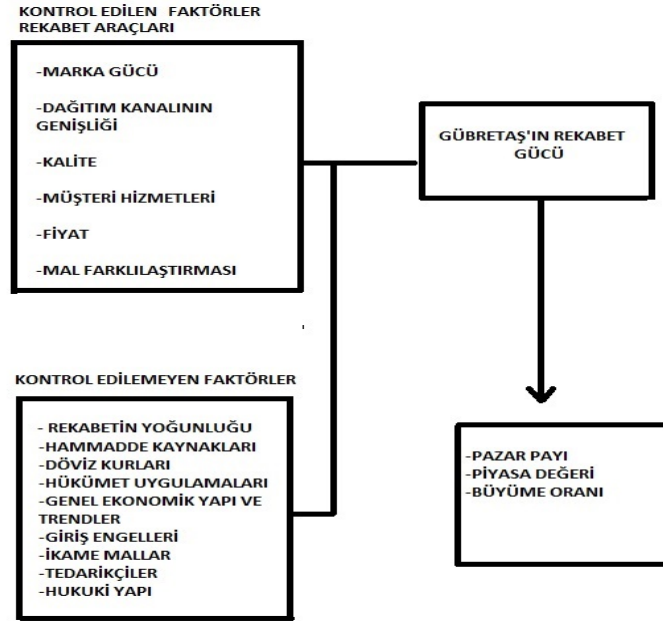
Güçlü Bir Marka Oluşturabilmek; Piyasaya sunulan ürünlerde marka sayısı giderek artmaktadır. Bu yüzden, bir firmanın rekabette markasını öne çıkarması, markayı güçlü kılan özellikleri belirginleştirmesi, markayı sık sık duyurmak suretiyle hatırdan kalması sağlanmalıdır (Kavrakoğlu, 2002, s.76).

3. Çalışmanın modeli ve değişkenleri

Şekil 2 rekabet sistemi Gübretaş'ın bakış açısından ele alınacaktır. Sistem ile ilgili değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler olmak üzere iki guruba ayrılmaktadır. Bağımsız değişkenler de

kendi arasında kontrol edilebilen bağımsız değişkenler ve kontrol edilemeyen bağımsız değişkenler olarak iki guruba ayrılır.

Şekil 2. Çalışmanın modeli



3.1. Gübretaşın dış çevresi

Rekabetin Yoğunluğu: Gübre sanayindeki firmalar Gübretaş, Toros Gübre, BAGFAŞ, Ege Gübre, Gemlik Gübre, İGSAŞ ve ithalatçı firmalardır. Türk gübre sektörü tam kapasiteyle çalışması durumunda bile tam olarak ihtiyacı karşılayamamakta, buna karşılık yaklaşık %57 kapasiteyle çalışmaktadır. Türkiye’de gübre satışının çok büyük bir kısmı bayiler ve kooperatifler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Büyük alıcı guruplarının oluşturduğu Kooperatifler düzenledikleri ihaleler vasıtasıyla üretici işletmelerden toplu alımlar yapmaktadırlar. Trakya Birlik, Türkiye Şeker Fabrikaları, Tariş gibi büyük tüketici birlikleri her yılın ilkbahar ve sonbahar dönemlerinde gübre ihaleleri açmaktadırlar. Çok sayıda alıcının oluşturduğu bu kooperatifler mevsimsel ihtiyaçlarını, ihaleyi kazanan üretici işletmeden sağlamaktadır. Tarım Kredi Kooperatifi, Gübretaş’ın sermayesinin %80.70’ine sahiptir. Bu yüzden dolayı ihtiyacı olan gübreyi ihalesiz olarak tümüyle Gübretaş’dan sağlamaktadır. Gübretaş rakiplerinin sahip olmadığı bu avantaj sayesinde belli bir satışı düzenli olarak gerçekleştirmektedir.

Hammadde; Gübre üretiminde hammadde maliyeti, tüm maliyetlerin % 80 – 85’lik kısmını oluşturmakta bu da fiyatları etkilemektedir. Bu durum Türk gübre üretiminde temel girdi durumunda olan doğalgaz, fosfat kayası ve potas gibi hammaddelerin temininin % 85 oranda ithalattan sağlanması nedeniyledir (Petrol-İş, 2006, s.54).

Döviz Kurları; Hammaddelerin tamamına yakın kısmının ithal olması nedeniyle döviz kurları sektörü etkilemektedir. Kurdaki oynaklık direkt maliyetleri ilgilendirdiğinden neticede ürün fiyatlarına yansımaktadır.

Hükümet Uygulamaları; Gübre üretimi ihtiyaca yetmemesine rağmen, gübre ihracatında devlet tarafından ithal hammaddelere vergi muafiyeti, enerji indirimi vb. teşvikler uygulanmaktadır.

Ancak gübre ihracatı son iki yılda artmamıştır. İhracat son beş yılda değişmemiştir. 2007 yılında 275 bin ton, 2008 yılında ise 207 bin ton civarında kalmıştır (DPT, 2009, s. 29).

Genel Ekonomik Yapı ve Trendler; Türk ekonomisinde yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve enflasyonist ortamlar ekonominin tümünü olumsuz etkilemiştir. Ekonomi de ki bu olumsuzluk işletmelerin rekabet gücünü de etkilemektedir. Ayrıca devletin çiftçilere sağladığı destekler beklentilerin altındadır. Bu durum tüketicinin daha az gübre kullanmasına neden olmakta, bu da gübre üreticilerini olumsuz etkilemektedir. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik durum yanında dünyada meydana gelen ekonomik krizlerde gübre piyasasını etkilemektedir. En son yaşanan 2008 krizi süresince iç pazarda da bir talep daralması görülmüştür. 2008 krizinde gübre pazarı yaklaşık % 15 küçülmüştür (www.drt.com.tr).

İkame Mallar; Suni gübrenin ikamesi olan organik gübre organik ürün elde etmek için kullanılmaktadır (Anaç ve Çiçekli, 2008, s.40). Organik gübreler ile inorganik gübrelerin tüm faydalarını birleştiren Organomineral gübreler de gübre pazarına girmeye başlamıştır. Organik tarımda yaşanan bu gelişmelere paralel olarak Gübretaş altı adet yeni ürün için organik tarım sertifikası alarak yeni oluşan bu pazarda yerini almıştır. Rakiplerinden önce hareket ederek rekabette avantaj sağlamıştır (Gübretaş, 2008, ss-29-30).

Tedarikçiler; Dünyadaki en büyük tedarikçiler gübre hammadde yataklarına sahip olan ülkelerdir. Türkiye ihtiyacı olan hammaddeleri bu ülkelerden sağlamak zorundadır. Özellikle doğal gazın boru hattıyla taşınması nedeniyle ihtiyaç duyulan doğalgaz sadece bize yakın olan İran, Rusya gibi ülkelere sağlanmaktadır (DPT, 2009, s.21). Doğal gaz dışındaki Gübre hammaddeleri de nispeten havaleli oldukları için bu hammaddelerin tedarikinde de yakınlık önemlidir. Bu yüzden Türkiye deki hammadde ithalatı sadece belli ülkelere yapılmak zorunda kalmaktadır. Tedarikçilerin kısıtlı olması rekabet etme gücünü sınırlamaktadır.

Hukuki Yapı; Hükümetlerin ve yerel yönetimlerin getirdikleri çevre bilincini destekleyen yasalar gübre sektörünü de etkilemiştir. Çevre sorunları yüzünden Yarımca'daki Fosforik asit ile İskenderun'daki Fosforik asit ve Sülfürik asit fabrikaları kapatılmak durumunda kalmıştır. Ayrıca çevre yasalarına uyum sağlamak için yapılan ıslahatlarda işletmeler için ayrı bir maliyet yükü oluşturmuştur. Bu durum işletmelerin rekabet gücünü etkilenmekte, değişikliklere uyum sağlayamayan işletmelerin faaliyetleri olumsuz şekilde etkilenmektedir.

4. Gübretaş'ın rekabet araçları

4.1. Marka gücü

1954 senesinde Gübretaş faaliyete başladığında sektörde ilkti. Çiftçiyi geleneksel yöntemlerden ayırıp modern tarıma yönlendirmek zordu. Devletinde desteği ile bu başarılıydı. Sektörde ilk olmak ve çiftçinin kimyevi gübreyi Gübretaş adı ile öğrenmesi avantaj oluşturdu.

4.2. Tutundurma faaliyetleri

Gübretaş farklı tutundurma faaliyetleri içerisinde satış geliştirme ve reklâmı tüketicilerle iletişim kurmada kullanılmaktadır. Reklâm faaliyetleri içerisinde broşür bastırarak yer almaktadır. Bunun yanında satış geliştirme faaliyeti olarak yılda iki kez çıkardığı "Verim" dergisini yaygın satış ağını kullanarak tüketicilere ulaştırmaktadır. Ayrıca Gübretaş satış geliştirme faaliyetleri kapsamında köylere gönderdiği ziraat mühendisleriyle paneller düzenlemekte, köylülere doğru gübre kullanımını ve kendi ürün yelpazesinden uygun olan gübre çeşitlerini tanıtmaktadır.

4.3. Dağıtım kanalının genişliği

Gübretaş satış ve dağıtımını Zirai Donatım Kurumu (TZDK) aracılığıyla yapardı. TZDK kapatılınca Gübretaş bu dağıtım kanalını tamamen kaybetti ve bu durum rekabet gücünü olumsuz etkiledi. Ürünü Toros gübre aracılığı ile satmaya başladı. Daha sonra ise Tarım Kredi'nin dağıtım ağı kullanılmaya başlanmıştır. Gübretaş bugün itibarıyla, rakipleri içinde en geniş dağıtım ağına sahiptir. Tarım Kredi ve tüm bayileriyle birlikte yaklaşık 2800 noktada tüketiciye ulaşmakta ve bunların 1850'sinde sadece Gübretaş ürünleri satılmaktadır.

4.4. Kalite

Fiziki kalite düzeyini, üretim sürecinde personelin deneyim ve becerisi belirler. İşletmelerde çalışanların zaman içinde iş tecrübesi edinmesinde, Gübretaş'ın izlemiş olduğu insan kaynakları politikalarının ve sendikanın varlığı önemlidir. Gübrenin içindeki fosforik asit, amonyak gibi bileşenlerin maliyetler içindeki payı yüksektir. Gübretaş izlediği politika gereğince ürünün içerdiği bileşen miktarını olması gereken aralığın en üst seviyesinde tutmaktadır. Bu yüzden ürünler zengin içeriğe sahiptir.

4.5. Müşteri hizmetleri

Gübretaş gönderdiği gezici ekiplerle tüketici konumundaki çiftçilerin tarlalarından toprak numuneleri almakta ve bu numuneler ücretsiz olarak analiz etmektedir. Bu sayede çiftçilerin kendileri için en uygun olan gübreyi kullanmaları konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca Gübretaş gönderdiği ziraat mühendisleri vasıtasıyla tüketicileri gübrenin doğru kullanımı konusunda bilgilendirmektedir. Gübretaş sağladığı bu hizmetler vasıtasıyla müşteri sadakati sağlayarak rekabette avantaj elde etmeye çalışmaktadır.

4.6. Fiyat

Gübre üretiminde hammadde maliyeti tüm maliyetler içerisinde % 80-85'lik bir pay tutmaktadır. Türkiye'de hammadde maliyetlerinin yüksek olması gübre fiyatlarını etkilemektedir. Gübretaş, hammadde sorununu aşmak ve böylece ürün fiyatlarını dünya fiyatlarıyla karşılaştırabilir bir seviyeye getirmek için doğalgaz yatakları bakımından zengin olan İrandaki Razi tesislerini satın almıştır. Gübretaş yurtdışında üretim tesisi bulunan ilk ve tek Türk gübre işletmesi olmuştur. Bu durum maliyetleri düşürme noktasında diğer Türk işletmelerinin sahip olmadığı bir avantaj sağlamaktadır. Dezavantajı ise Türkiye'deki işletmelerin maruz kalmadığı İran'a özgü sorunlardan etkilenme olasılığının olmasıdır.

4.7. Mal farklılaştırılması

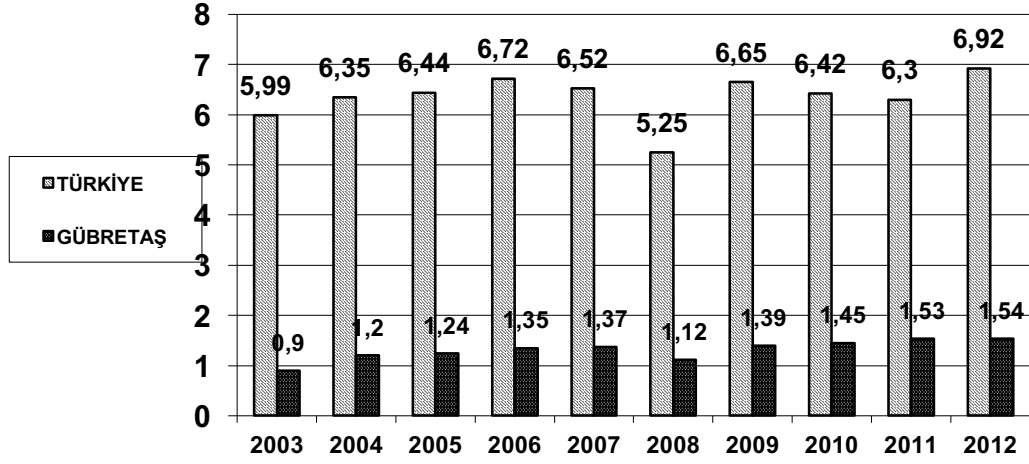
Gübretaş, İran'daki Razi tesislerini bünyesine kattıktan sonra daha fazla çeşitte mal üretebilme ve böylece yenilik yapabilme olanağına kavuşmuştur. Hammadde sorunu yüzünden Yarımcı'daki tesislerinde sadece NPK (Azot, Fosfor, Potas) türü gübre üretebilirken, İran'daki tesislerde ucuz doğal gaz ile birlikte azotlu gübreler üretilmeye başlanmıştır. Gübretaş 2009 yılında Ekin ve Patentkali isimli iki gübreyi de ürün portföyüne eklemiştir. Gübretaş bu yeni ürünlerle birlikte satışını yaptığı ürün sayısını 77'ye çıkarmıştır.

5. Gübretaşın rekabet ölçütleri

5.1. Pazar payı

İşletmelerin başarılı rekabet yaptığının ölçütlerinden en önemlilerinden biri toplam pazardaki artış veya azalışlardır. Gübretaş'ın pazar payı yıllar içerisinde artış göstermektedir.

Grafik 1. Gübretaş'ın pazar payı (Milyon Ton)

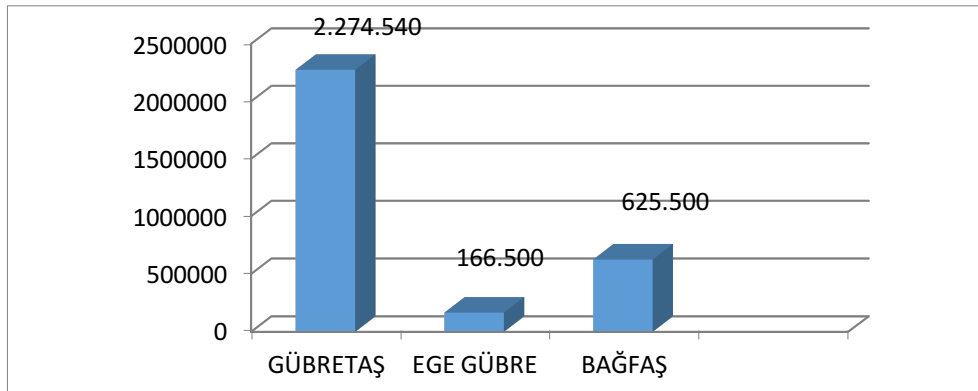


Kaynak: <http://www.gubretas.com/FILES/>

5.2. Piyasa değeri

Piyasa değeri yüksek olan firma ilerde büyük ve güçlü olması beklenen firmadır. Piyasa değeri büyük olan firma ayrıca hisse takası yoluyla başka firmaları da satın alabilmektedir. Aşağıdaki grafikte gübre sektöründe faaliyet gösteren üç firmanın 2015 itibari ile piyasa değerleri verilmiştir.

Grafik 2. Borsada işlem gören gübre işletmelerinin piyasa değerleri (3 sıfır eksiltmiştir)

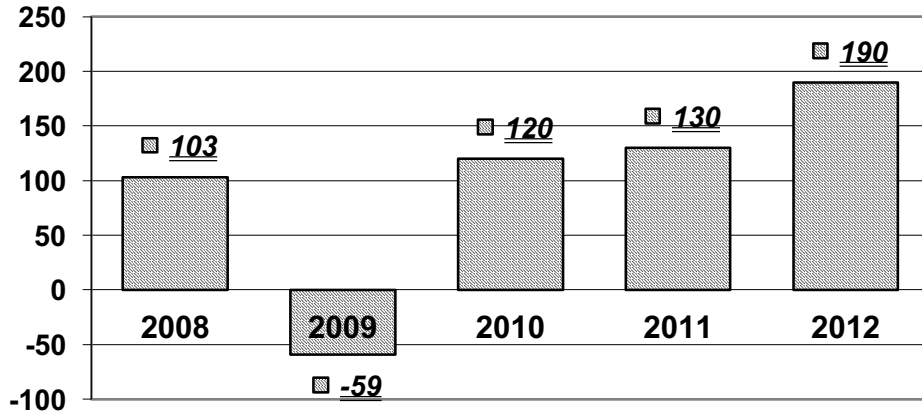


Kaynak: <http://www.bigpara.com>

5.3. Karlılık oranı

Gübretaş'ın net karının 2008 yılında Razi tesislerini satın aldıktan sonra karlılığı bir önceki yıla göre bir buçuk kat artmıştır. Gübretaş, İran'da kimyevi gübre hammaddeleri üretim ve satışı faaliyetinde bulunan Razi Petrochemical'ı bünyesine kattığı 2008 yılında aktiflerinde % 372'lik büyüme sağlamıştır.

Grafik 3. TL Cinsinden Gübretaş'ın net kar tutarları (milyon TL)



Kaynak: http://www.gubretas.com/TR/YATIRIM/ytr_faaliyet.asp

6. Sonuç

Gübretaş'ın maliyetini incelendiğinde öne çıkan unsur hammadde olduğu gözükmemektedir. Bunun nedeni hammaddenin toplam maliyetler içinde yaklaşık %80-85'lik bir paya sahip olmasıdır. Türkiye gübre hammaddeleri açısından fakir ve dışa bağımlı bir ülkedir. Bu yüzden hammadde kaynaklarına sahip ülkelerle rekabet edememektedir. Hammadde sorunu sadece maliyetleri değil diğer dış çevre faktörlerini de etkilemektedir. Yeni işletmelerin üretici olarak piyasaya girmesini engelleyen faktörlerden biridir. Ayrıca hammaddelerin ithalata dayalı olması döviz kurlarının sektörü etkilemesine neden olmaktadır. Hükümet uygulamaları ise sektörü ucuz ithal gübre karşısında koruyamazken, tüketici konumundaki çiftçiye de yeterli desteği sağlayamamaktadır. Bütün bu dezavantajları avantajlara çevirmek için Gübretaş Razi'deki tesisleri satın alarak gübre hammaddesi yönünden zengin bir ülkede üretim yapmaya başlamış ve bu sayede diğerlerinden farklı bir noktada rekabet etme şansı elde etmiştir. Ayrıca Tarım Kredinin dağıtım ağının genişliği ve kendi üyelerinin ihtiyacını Gübretaş'dan sağlaması Gübretaş'ı diğerlerinden ayrı bir yere koymaktadır.

Öneriler

– Malın fiziki dağıtımında Gübretaş, maliyetleri daha da azaltmak için malın naklinde demiryolunu ya da deniz yolunu daha çok kullanabilir. Gübrenin tüketildiği yere ulaştırılması genelde kara yoluyla yapılmakta olup, ton başına daha ucuz bir taşımacılık olan deniz yolu ve demiryolu pek tercih edilmemektedir. Gübretaş bazı bölgelere vagonla sevkiyat yapsa da bunun mevcut sevkiyat içindeki payı %10 civarındadır. Ancak bu bir anda olacak bir şey değildir, çünkü Gübretaş'ın oturmuş bir dağıtım sistemi vardır. Demiryolundan gübre dağıtımını kademeli olarak gerçekleştirilebilir. Üç tarafı denizlerle çevrili ülkemizde deniz yoluyla gübre taşımacılığı da çok az yapılmaktadır. Bunun için sevkiyatın yapılacağı bölgede uygun iskelelerin ve ona yakın mesafede uygun depoların kurulmasıyla çok büyük miktarda gübrenin kıyı şeritleri boyunca taşınması ve oradan iç kesimlere karayoluyla nakledilmesi sağlanabilir.

– Gübretaş İran'ın Razi tesislerine yatırım yapmasının en büyük amacı ucuz doğalgaz hammaddesiydi. Bu sayede maliyet avantajı sağlamış ve ucuz amonyaklı gübre üretebilmiştir. Doğalgaz dışındaki diğer pahalı gübre hammadde kaynakları için de yatırım yapılmalıdır. Örneğin fosforik asit için fosfatça zengin Kuzey Afrika ülkelerinden birinde yatırım yapılabilir veya ortaklık

kurabilir. Gübretaş bunu başarabilirse hammadde sorununu büyük bir ölçüde çözer. Yerinde üretim sayesinde hem ucuz fosforik asit üretimi sağlanmış olur, hem de çıkan çips üretildiği ülkede kalarak ülkemizde çevre sorunu yaratmaz.

– Gübretaş ayrıca üniversitelerle işbirliğine giderek yenilik yapma düzeyini arttırabilir. Gübretaş kendi sahip olduğu gelişmiş laboratuvar imkânlarının gücünü üniversitelerle yaptığı işbirliğiyle birleştirir ise yeni gübre türleri üretme imkânı sağlanabilir. Bu işbirliği sadece üretici düzeyinde değil, çiftçinin eğitimi ve bilgilendirilmesini sağlayacak biçimde de gerçekleştirilmelidir. Ziraat fakültesi öğrencilerine ve akademisyenlerine teorik bilgilerini pratiğe dökmek için fırsat yaratılırken, çiftçinin de daha fazla bilgilenebilmesi ve böylece daha düzenli gübre kullanım alışkanlığı kazandırılması sağlanabilir. Bilinçli gübre kullanımı ise hem ürünün verimini ve kalitesinin artıracak hem de çevreyi koruyacaktır.

– Türkiye'de 2002'de toplam 89 bin 827 hektar alanda organik tarım yapılırken toplam 310 bin 125 ton ürün elde edilmiştir. Bu alan 2008'de 166 bin 883 hektara çıkmıştır. Toplam ürün miktarı ise 530 bin 225 tona ulaşmıştır. Bu artışa rağmen, ülkemizdeki toplam tarım alanlarının ancak yüzde 1'inde organik tarım yapılmaktadır. AB'de ise bu oran yüzde 3,5 dolayındadır. Ülkemizde ve dünyada organik tarımın giderek daha da yaygınlaşması ve çevre duyarlılığının artması tüketicilerin organik gübreye yönelmelerine yol açmıştır. Bu kapsamda Gübretaş bu alandaki gelişmeleri yakından takip etmeli ve organik ve suni gübrenin yararlarını birleştiren organomineral gübrelerin üretimi için daha fazla yatırım yapmalıdır. Bu sayede organik tarımın artarak devam eden pazarına gelecek için yatırım yapmış olacaktır.

– Gübretaş gübredeki başarısını tarım ile ilgili başka alanlara da yaymalıdır. Gübretaş ziraat ilaçları üretimi gibi alanlarda da gübre sektöründeki sağladığı marka bağlılığıyla başarı sağlayabilir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Yeni ekonomi ve yeni rekabet*. Ankara: Tisk Yayını.
- Altay, A. ve Vedat, P. (2007, Haziran). Uluslararası rekabet gücünde beşeri sermaye. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, No.12
- Aanaç, D. ve Çiçek, M. (2008, Ekim). Organik tarım ve bitki beslenme. 4. *Konya ulusal bitki beslenme ve gübre kongresi'ne sunulan bildiri*.
- Aslan, İ. Y. (1997). *Rekabet hukuku*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve ulusal rekabet gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Diñçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- DPT. Kimya sanayi özel ihtisas komisyonu raporu.(1995). Ankara.
- Emgin, Ö. ve Süngü, A. (2004, Haziran). Pazarlama kavramı içerisinde tutundurma fonksiyonu. *Mevzuat Dergisi*. No:78.
- Enis, B. M. and Cox, K. K. (1991). *Marketing classics 7th. ed.* Messachusetts: Keith.
- Gübretaş. Gübretaş faaliyet raporu. (2008). İstanbul.
- Han, E. ve Kaya, A. (2004). *İktisadi kalkınma ve büyüme*. Eskişehir: Anadolu Ün. Yay.
- İslamoğlu, A. H. *Pazarlama yönetimi 2.baskı*. İstanbul: Beta Basım.

Güdelci, E.N. (2016). Competitiveness in the company Level and the example of Gübretaş. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (2), 541-553.

- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. ve Ballar, M. (2002). *Yeni rekabet stratejileri ve türk sanayisi*. İstanbul: Tusiad.
- Perrault, W. D., Connan, J. P. and Mccharty, J. (1999). *Basic marketing 13th ed*. New York: McGraw-Hill.
- Petrol İş (2006). Amonyak üretiminde doğal gaz kısıtı, İstanbul.
- Porter, M. (2000). *Rekabet stratejisi*. İstanbul: Sistem Yayımcılık.
- Şıklar, İ. (2000). *İktisada giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tenekecioğlu, B. ve diğerleri. (2008). *Pazarlama yönetimi* 6.baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Unay, C. (1997). *Genel iktisat*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Yükselen, C. (2000). *Pazarlama ilkeler ve yönetim* 2.baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Extended abstract in English

Companies should choose proper competitive tools to be more successful in their environment. In other words, being successful is closely associated with being competitive. There is not such a definition for competition which everyone agrees on in spite of increasing importance of competition. That is why a definition for competition was given at the beginning of this work. Even though there are lots of sources written about competition, such low numbers of academic oriented works increase the importance of this work.

Reasons for companies to compete are stated and then external and internal factors which determine the competitiveness of companies are explained one by one in this work. We looked at Gübretaş which does business in fertilizer sector in the application section and then Information is given about fertilizer sector in Turkey. After that, Gübretaş is evaluated based on external and internal factors and Gübretaş' competitive tools are also stated. Advices are also given for Gübretaş to be more competitive in increasing competitive environment.

When we examine what the biggest cost factor for Gübretaş is, the most important factor seems to be raw material. The reason for this is that raw material gets the biggest share of all costs in production, around %80-%85 percent. Unfortunately, Turkey is a poor country for raw material of fertilizers and it depends on foreign countries. Therefore, Turkey cannot compete with countries which are very rich in raw materials for fertilizers. Raw material problem does not only affect the cost of fertilizer but also it affects other external factors. For example, it is a kind of obstacle in Turkey for new production companies to get into fertilizer market. In addition to this, because raw materials are provided by import, exchange rates affect the fertilizer sector deeply as well. Unfortunately, the government practices cannot defend Turkish fertilizer sector against cheap imported fertilizers. Not only this, the government also cannot provide enough supports for farmers which are in the position of consumers in fertilizer sector. To turn all these disadvantages into advantages, Gübretaş bought Razi Plants in İran and in this way, it made investment in a country which is very rich in terms of fertilizer raw material, so that Gübretaş gained a very good competition position against other Turkish fertilizer companies. In addition to this, Gübretaş uses Kredi Kooperatif's wide distribution channels, so that all members of Kredi Kooperatifi only use Gübretaş's products, these factors also increase competition level of Gübretaş as well.

In this paper, the reasons for companies to compete are stated and external factors affecting the competition level of companies are given and also factors controlled by companies are also explained. Combination of these external and internal factors affects the competition level of the companies, in other words, it affects the success of the companies. Therefore, the companies should deeply analyse the external factors so that they can determine the best combination of tools for competition. Being able to do all of these let the companies gain more market share in their field. Being big gives an upper hand in the market. The reason for this is that big companies can have more sources than other ordinary companies. These companies use tools like price, promoting, etc to compete with ordinary companies. Therefore, if today's companies want to obtain success in the competition, they should increase their sources as much as possible to defend themselves against competitive attacks by their competitors. To do this, they should determine the best practices for competition.

In this paper, the example of Gübretaş is taken to examine the effects of these internal and external factors. Firstly, we looked at the external factors. As it was explained the external factors

cannot be controlled by the company itself. We looked at these external factors from the Gübretaş's perspective. One by one, we gave information and explanation about these external factors and analysed the effect of these factors on the competition of Gübretaş. In further sections, the internal factors from Gübretaş's point of view are examined. As it is explained in first section, internal factors are the ones which are controlled by the companies themselves.

After we looked at Gübretaş through external and internal factors one by one to understand competitive position of Gübretaş We gave records of the competing determines of Gübretaş such as profit ratio, market share and market value. In this way, we tried to understand the competition level of Gübretaş against its competitors.

Interview is used as method to get information and data about Gübretaş. Therefore, several interviews were done with executives of Gübretaş. In addition to this, we looked through all up-to-date sources about Gübretaş and its sector to gain information and data to examine Gübretaş from external and internal factors. Internal factors include quality, customer services, price, brand power, differentiating goods, width of distribution channels and promoting, while external competing factors include government policies, subsidizing goods, exchange rate, general economic state, entrance barriers and trends, nature resources, providers and the level of competition between companies.

Lastly, in the lights of findings about Gübretaş's competition strategies, new advices are given in the final section to increase the competition level of Gübretaş. In addition to this, Competitive strengths of Gübretaş over its rivals are given at the end of this work.