

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2003, C.8, S.1 s.221-234.

TÜRKİYE’NİN ULUSLARARASI PAZAR FIRSATLARININ BELİRLENMESİNDE SWOT ANALİZİ UYGULAMASI

Dr.Burecu İLTER TABAK*

ÖZET

Bu araştırmada; ihracatçılara SWOT analizi uygulanarak Türkiye'nin uluslararası pazar fırsatları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında 261 imalatçı-ihracatçı firmadan elde edilen anket sonuçları değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma bulgularında sektörlerin uluslararası pazarlarda rekabetçi üstünlük sağlamaları açısından önemli olan faktörler ve bu süreçte karşılaşılabilecek tehdit ve fırsatlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerin, şirketlerin güçlü yanlarının korunarak, zayıf yanların geliştirilmesi ve karşılaşılabilecek tehdit ve fırsatlara göre uygun adımların atılabilmesini sağlamak açısından uygun bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

GİRİŞ

Küreselleşme, gelişmekte olan ülkelerin dünya pazarlarına bütünleşme çabaları, hızlı teknolojik değişim ve buna benzer bir çok faktör pazar fırsatlarını şekillendirmektedir. Bu değişimler sonucunda ortaya çıkan pazar fırsatları uygun şekilde değerlendirilmesi firmalara başarı, değerlendirilmemesi ise başarısızlık getirecektir. Bu nedenle mevcut ve potansiyel pazar fırsatlarının belirlenmesi firmaların uzun dönemli başarılarında anahtar rolü oynamaktadır. Pazar fırsatlarının değerlendirilmesi süreci firmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile çevresel faktörlerin değerlendirilmesini içermektedir.¹ Firmaların stratejik planlarını pazar fırsatları doğrultusunda gerçekleştirmeleri rekabetçi üstünlük sağlama ve devam ettirebilme açısından önem taşımaktadır.

Pazar fırsatları firmalar açısından olduğu kadar ülkeler açısından da önem taşımaktadır. Türkiye'nin uluslararası pazar fırsatlarının belirlenmesinde; en gerçekçi bilgilere ulaşılabilecek kaynak olarak dış pazarlarda faaliyette bulunan firmaları gösterebiliriz. Bu nedenle çalışmada Türkiye'nin uluslararası pazar fırsatlarının belirlenmesi amacıyla da dış

* DEÜ, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü. Araş. Gör.,

¹ William Lazer and James D. Culley, **Marketing Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 1983, s.95

pazarlarda faaliyette bulunan ihracatçı firmalara SWOT analizi (güçlü ve zayıf yanlar ile fırsatlar ve tehditler analizi) uygulanmıştır.

1. SWOT ANALİZİ

Firmaların ve ülkelerin dış pazarlarda rekabetçiliklerini sürdürebilmeleri; değişen koşulları çok iyi analiz ederek muhtemel gelişmeleri öngörüp, kendi kaynak ve becerilerini en iyi şekilde değerlendirmelerine bağlıdır.

Bu amaçla kullanılacak yöntemlerden birisi de SWOT analizidir. SWOT analizi öncelikle firma stratejilerinin oluşturulması için sunulmuş bir modeldir. SWOT analizinin esası; işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını saptamak, buna karşılık pazardaki fırsat ve tehditleri tespit etmek ve bu unsurlar arasında uygun etkileşimi sağlayacak rekabet stratejilerini oluşturmaktır.²

Güçlü ve zayıf yanlar ile tehdit ve fırsatların belirlenmesi firmalar için uygulanabileceği gibi sektörler ve ülkeler için de uygulanabilir. Kişilerin, firmaların, endüstrilerin veya ülkelerin; kendilerini en iyi noktalara taşıyabilecek stratejileri oluşturup uygulayabilmeleri güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatların sistematik bir analizini gerektirmektedir.³ Pazar fırsatlarının ve firma imkanlarının bu şekilde belirlenip en uygun stratejilerin oluşturulması rekabetçiliğin sürdürülebilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı; ihracatçı firmaların dolayısıyla da Türkiye'nin uluslararası pazarlardaki fırsat analizini ortaya koymaktır. Pazar fırsat analizi SWOT analizine uygun bir format içerisinde firmalara yöneltilen dört açık uçlu soru ile gerçekleştirilmiştir. Bu sorular ile firmalardan;

- Faaliyette buldukları sektörün rekabet gücünü ve dış pazar başarısını olumsuz etkileyen sektörlerine özgü zayıf yönleri,
- Faaliyette buldukları sektörün rekabet gücünü ve dış pazar başarısını olumlu etkileyen, sektörünüze özgü kuvvetli yönleri,

² John Pearce and Richard B. Robinson, **Strategic Management**, 6.ed., Irwin Book Team, 1997, s.128.

³ Heinz Wehrich, "Analyzing the Competitive advantages of Germany with the TOWS Matrix-an Alternative to Porter's Model", **European Business Review**, Vol. 99, No. 1, 1999, s.10

- Faaliyette buldukları sektörün rekabet gücünü ve dış pazar başarısını olumsuz etkileyebilecek, ülke içi veya ülke dışından kaynaklanan tehditleri ve,
- Faaliyette buldukları sektörün rekabet gücünü ve dış pazar başarısını olumlu etkileyebilecek sektör dışından kaynaklanan fırsatları bilgi ve deneyimleri doğrultularında belirlemeleri istenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen verilerin; ihracatçıların güçlü yönlerini ortaya çıkartması, ayrıca zayıf yönlerini geliştirme yollarını ortaya koyması beklenmektedir. Bu şekilde firmaların fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmesi ve olası tehditlere karşısında önlem almalarını kolaylaştırıcı bir yol gösterici olması hedeflenmektedir.

2.1. Çalışmanın Örnekleme

Araştırmada örneklem olarak, imalatçı-ihracatçı firmalar seçilmiştir. Herhangi bir sektör veya bölge kısıtlamasına gidilmemiştir. Örneklemin seçimi için İhracatı geliştirme merkezinin oluşturmuş olduğu “Turkish Export Directory 2001” isimli CD-ROM popülasyon çerçevesi olarak kullanılmıştır. “Turkish Export Directory 2001’de” 4800 firma bulunmaktadır. Bu firmaların Türkiye ihracatının yaklaşık %60’ını gerçekleştirdiği belirtilmektedir.

Örnekleme dahil edilecek firmaların belirlenmesinde sistematik (tesadüfi) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 4800 firmayı içeren liste kullanılarak her 5. firma örneklem grubuna dahil edilmiştir. Bu yol ile seçilen 900 firmaya anketler posta yolu ile (850 firma) veya elden (50 firma) iletilmiştir. Anket formlarının konu ile ilgili yönetici tarafından doldurulması istenmiştir. Anketlerin gönderilmesi ve geri gelmesi Mart 2002- Temmuz 2002 tarihleri arasında olmuştur. Ancak ilk aşamada sadece 150 firmadan yanıt alınmıştır. Elektronik posta yolu ile hatırlatma yapıldıktan sonra 115 anket formu daha elde edilmiştir. Toplam anket sayısı 265 olup anketin geri dönme oranı %29,4 olarak gerçekleşmiştir. Geri gelen 265 anket formundan 4 tanesi, firmaların üretici firma olmaması nedeni ile kullanılmamış, 261 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

2.2. Örneklemin Genel Özellikleri

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda örneklemin genel özellikleri hakkında şu bilgiler elde edilmiştir. Firmaların %23,4’ünün 1-10yıl arasında, %71,6’sının 11-50 yıl arasında, %5’inin ise 51 yıl ve daha fazla deneyimi bulunmaktadır. Sonuçlardan firmaların oldukça önemli bir kısmının deneyimli firmalardan oluştuğu görülmektedir.

Anketi cevaplandıran firmaların çalıştırdığı kişi sayısına göre büyüklüğü değerlendirildiğinde firmaların %59,8’inin küçük ve orta büyüklükteki firmalardan %40,2’sinin ise büyük ölçekli firmalardan oluştuğu

görülmektedir.⁴ Firma ölçeğinin belirlenmesinde tek başına çalışan sayısı her zaman için çok sağlıklı sonuçlar vermemesine karşın uygulamasının basit olması ve diğer kriterlerin sağlıklı bir şekilde bulunma olasılığının az olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Anketi cevaplandıran firmaların sektörel dağılımı ise şöyledir: Gıda %13,4, tarımsal hammaddeler %3,1, madencilik ürünleri %2,7, demir çelik %4,2, kimyasallar %12,8, diğer yarı mamuller %21,8, makineler ve ulaşım araçları %19,2, dokumacılık ürünleri % 13, hazır giyim % 6,1 ve diğer tüketim malları %3,8. Örneklemin genel özelliklerinin genel Türkiye dağılımından çok büyük farklılık göstermemesi elde edilen bulguların daha gerçekçi olması açısından önem taşımaktadır.

2.3. Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular (SWOT Analizi)

Çalışmanın bu kısmında firmalara sektörleri ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerin ve tehdit ve fırsatların belirlenmesi için sorulan dört açık uçlu soru ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler yer almaktadır.

Tablo 1 : SWOT Analizi : Güçlü Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER	n*	%
1-Her ülkede gelişmekte olan, dinamik bir sektör olması	6	1,1
2. Çok kullanılan bir ürün olması	9	1,7
3- Kalite	92	17,1
4-Teslim şartlarına uyulması	21	3,9
5-Uygun fiyatlı olması	40	7,4
6-Gelişmiş bölgelere coğrafi yakınlık	42	7,8
7- Ucuz işgücü	60	11,1
8- Teknoloji	31	5,8
9-Firmaların istek ve çabaları	9	1,7
10-Tanıtım yapılması ve etkin pazarlama anlayışı	9	1,7
11-Müşterilerin isteklerine hızla cevap verebilme becerisi	12	2,2
12-Hammadde kaynaklarının yeterli olması	24	4,5
13-Sektörün deneyimi	14	2,6
14-Zengin ürün çeşidi sunulması	11	2,0
15-Bilgi ve teknoloji birikimi	13	2,4
16-Kalifiye işgücü	17	3,2
17-Ekonomik ölçekte üretim tesislerine sahip olunması	7	1,3
18-Şirketin mali gücünün bulunması	6	1,1
19- Değişen koşullara çok çabuk uyum sağlayabilme yeteneği	30	5,6
20-Dış pazarlarda sağlanan güven	6	1,1
21-İç pazardaki potansiyelin güçlü olması	8	1,5
22-Döviz kurunun sabitlikten kurtulup, dalgalı kura geçmesi	6	1,1

* 5 kere veya daha az belirtilen kriterler değerlendirmeye sokulmamıştır.

⁴ KOSGEB'in tanımına göre 1-49 kişi arasında kişi çalıştıran işyerleri küçük, 50-199 arasında kişi çalıştıran işyerleri orta, 200 ve üstü kişi çalıştıran işyerleri ise büyük ölçeli olarak değerlendirilmektedir. (KOSGEB, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeler", <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>, 30/09/2002.)

Anketi cevaplandıran firmalar arasında güçlü yön olarak en çok belirtilen kriter kalitedir (%17,1). Firmalar kalite açısından güçlü olduklarını ve sürekli aynı kalitede üretim yapılmasının ve kalite güvenliğinin kendilerine rekabetçi avantaj sağladığını belirtmişlerdir. Özellikle Uzak Doğu ülkelerinden daha kaliteli mal yapabilmek ve bunun ayırt edilebilmesi firmalar açısından büyük avantaj yaratmaktadır. Uzak Doğu ülkeleri karşısında maliyet avantajını yitirdiğimiz için bu ülkelere karşı rekabetçi üstünlük kazanmada kalitenin ön plana çıkarılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Ankette ikinci sırada (%11,1) belirtilen güçlü yön ise “iş gücünün ucuzluğudur” İşgücü ucuzluğu görece olarak değişmektedir. Yeni gelişmekte olan ülkeler karşısında ucuz iş gücü avantajını kaybetmemize rağmen, gelişmiş ülkeler karşısında halen ucuz iş gücü avantajına sahip olduğumuz bir gerçektir. Ancak sadece bu avantaj faktörüne dayandırılan bir stratejinin firmalara veya ülkeye uzun dönemli rekabetçi üstünlük sağlaması mümkün değildir. Ucuz iş gücünün yanı sıra sahip olunan teknik personel kalitesi ve kalifiye işgücü de çok önemli bir faktördür. Ancak rekabetçilikte en önemli unsurlardan birisi olan “yetişmiş insan gücünün” sadece 17 firma tarafından kuvvetli yön olarak değerlendirilmesi olumlu bir sonuç değildir. Ülkenin rekabetçi üstünlük sağlayıp sürdürebilmesi için temel hedefin yetişmiş ve eğitilmiş insan gücünü artırarak, bu faktörün ülkenin en güçlü yanı olmasını sağlamak olmalıdır.

Firmalar tarafından üçüncü sırada (%7,8) güçlü yön olarak değerlendirilen faktör ise ülkenin coğrafi konumundan kaynaklanan avantajlardır. Türkiye'nin, Avrupa, Orta Doğu ve hatta Kuzey Amerika gibi gelişmiş pazarlara lojistik olarak yakınlığı ve dış pazarlardaki önemli rakiplerimizden olan Uzak Doğuya kıyasla batıya daha yakın olması, teslim sürelerini daha kısalttığı ve ithalatçı firmalara, malını kontrol edip, aynı gün içerisinde ülkesine dönebilme fırsatı sunduğu için ülkemiz açısından güçlü bir yön olarak değerlendirilmektedir.

Sıklıkla güçlü yön olarak belirtilen diğer bir faktör ise ürünlerin uygun fiyatlı olmasıdır. Fakat firmalar düşük fiyat düzeylerinin; düşük maliyetlerden veya verimlilikten kaynaklanmadığını, kar marjlarından fedakarlık yapılarak, maliyetlere rağmen düşük fiyatlarla ürünün dış pazarlara sunulmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu durum uluslararası pazarlarda rekabetçi avantaj kazanılabilmesi açısından olumlu bir sonuç değildir. Önemli olan verimliliğin artırılması yolu ile maliyetlerin düşürülebilmesidir.

Sahip olunan teknolojinin yeterli olmasının, teknoloji yatırımları yapılmasının, yatırımların kullanılabilmesinin ve teknolojik gelişmelerin yakından takibinin de firmaya üstünlük sağladığı ve güçlü yön olarak değerlendirilebileceği 31 firma tarafından (%5,8) belirtilmiştir.

30 firma tarafından güçlü yön olarak değerlendirilen ve rekabetçi üstünlük sağlanmasında da çok önem kazanan diğer bir faktör ise “firmaların

manevra yetenekleri ve değişen koşullara çok çabuk uyum sağlayabilmeleridir”. Gerçekten de esnek üretim sistemlerine sahip olmak ve özel siparişlere cevap verebilmek pazar fırsatlarının büyük bir hızla değiştiği günümüzde çok büyük önem kazanmaktadır.

24 firma ise güçlü yön olarak “hammadde kaynaklarının yeterli, ucuz ve kaliteli olmasını” belirtmişlerdir. Faktör koşullarının önemi uluslararası ticareti ve rekabetçiliği açıklayan çeşitli teorilerde de belirtilmektedir. Bu nedenle uygun hammadde koşullarının etkin bir şekilde değerlendirebilen firmaların rekabetçi üstünlük kazanacağı şüphesizdir. Diğer bir güçlü yön ise “teslim şartlarına uyulması” olarak belirtilmiştir. Bunun içersine ürünlerinin zamanında ve istenilen niteliklerde teslimatı girmektedir.

Tablo 2: SWOT Analizi : Zayıf Yönler

ZAYIF YÖNLER	n*	%
1-Nakliyeden kaynaklanan problemler	32	6,0
2-Sektörün ortak hareket kabiliyetinin zayıf olması, yanlış iç rekabet	29	5,5
3-Yurt içindeki hammaddenin ve yan sanayii ürünlerinin yüksek maliyetli olması	36	6,8
4- Dış piyasadaki fiyatlarla rekabet gücü	14	2,6
5- İç pazardaki talep zayıflığı	14	2,6
6- Türk imajının çok kuvvetli olmaması	28	5,3
7- Girdilerin yüksek maliyetli olması	57	10,8
8-Bazı ara girdilerin ve hammadde kaynaklarının dışa bağımlı olması	38	7,2
9- Devletin uluslararası pazarlarda rekabeti zorlaştırıcı eksik ve yanlış uygulamaları	19	3,6
10-Tanıtım ve pazarlama konusundaki eksiklikler	21	4,0
11- Uzun dönemli planlama yapılmaması	7	1,3
12.Yurt içindeki hammaddenin yeterince kaliteli olmaması	31	5,9
13-Marka bilincinin ihracatçıda oluşmaması ve markalı ürün yaratılmaması	13	2,3
14-Yetişmiş insan gücü eksikliği	30	5,7
15- Kalite anlamında rekabet olmaması	20	3,8
16- Yüksek vergi oranları	7	1,3
17- Teknoloji ve üretim yönetiminde yeterli seviyeye gelinmemiş olunması	16	3,0
18-İşçilik maliyetlerinin yüksekliği	15	2,8
19-Yetersiz işletme sermayesi	14	2,6
20-Yetersiz devlet destek ve teşvikleri	18	3,4
21-Yüksek finansman maliyeti	10	1,9
22-Ar-Ge eksikliği	7	1,3

* 5 kere veya daha az belirtilen kriterler değerlendirmeye sokulmamıştır.

Anketi cevaplandıran firmalardan 6 tanesi güçlü yön olarak “faaliyette buldukları sektörün her ülkede gelişmekte olan ve dinamik bir sektör olmasını” belirtmişlerdir. Ürünün bir çok sektörde ara girdi olarak kullanılması ve/veya her yaşta tüketiciye hitap etmesi gibi nedenler ile “çok

kullanılan bir ürün” olması da 9 firma tarafından güçlü yön olarak değerlendirilmiştir.

Güçlü yön olarak değerlendirilen diğer faktörler ise; firmaların istek ve çabaları, tanıtım yapılması ve etkin pazarlama anlayışı, zamanında ve istenildiğinde hızlı bir şekilde üretim yaparak müşterilerin isteklerine hızla cevap verilebilmesi, sektörün deneyimi, yaygın bir sektörel alt yapıya sahip olunması ve bilgi birikimi, zengin ürün çeşidi ve modeller sunulması, firmanın bilgi birikimi ve tecrübesi nedeniyle yapılan işi çok iyi biliyor olması, ekonomik ölçekte üretim tesislerine sahip olunması, şirketin mali gücünün olması, belli firmaların müşterilerin gözünde başarısını kanıtlamış olması ve bu şekilde sağlanan güven, iç pazardaki müşteri potansiyelin güçlü olması ve yoğun iç pazar tüketiminin ürün geliştirme çabalarını destekleyecek düzeyde olması ve döviz kurunun sabit kurdan dalgalı kura çevrilmesi olarak belirlenmiştir.

Firmalar zayıf yön olarak en fazla (%10,8) “girdilerin yüksek maliyetli olması” faktörünü göstermişlerdir. Maliyetlerin özellikle Uzak Doğu'ya kıyasla daha da yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu sonuç literatür taramasındaki bulgular ile de doğru orantılıdır. Belirtilen girdiler arasında elektrik, su gibi giderler bulunmaktadır. Maliyetleri en çok enerji giderlerinin arttırdığı da özellikle belirtilmektedir. Girdi maliyetlerinin yüksekliği firma rekabetçiliğinde olumsuz rol oynamaktadır. Firmalar açısından rekabetçiliği olumsuz yönde etkileyen bir diğer faktör ise bölgelere göre değişen enerji maliyetleridir. (doğal-gaz-LPG kullanımı)

Firmaların ikinci sıklıkta (%7,2) belirttiği zayıf yön ise; “bazı ara girdilerin dışa bağımlı olmasıdır.” Hammadde kaynaklarının hiç birine sahip olunmaması veya ürün maliyetindeki ağırlıklı girdinin ithal ediliyor olması maliyetleri arttırmaktadır. Özellikle Türk Lirası'nın değer kaybetmesine bağlı olarak girdi maliyetleri daha fazla artabilmektedir. Sonuç olarak firmaların dış pazarlardaki rekabet gücü düşmektedir. Bu durumun yarattığı diğer bir dezavantaj ise dövizin artışı ile uzun süreli fiyat deklarasyonunun imkansızlaşmasıdır.

Sıklıkla belirtilmiş olan diğer bir zayıf yön ise; “yurt içindeki hammaddenin ve yan sanayi ürünlerinin yüksek maliyetli olmasıdır.” Maliyetlerin özellikle Hindistan ve Çin'e göre daha da yüksek olduğu belirtilmektedir. Maliyetlerin yüksekliğinin yanı sıra hammadde fiyatlarının istikrarsız olması da rekabetçilik açısından olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.

Hammadde ile ilgili sıklıkla belirtilen diğer bir zayıf yön ise “yurt içindeki hammaddenin yeterince kaliteli olmaması”, kaliteli hammaddenin azlığı ve kalitede yaşanan istikrarsızlıktır. Hammaddenin yeterince kaliteli olmamasında tedarikçilerinin vizyonunun dar olmasının ve bilinçsiz tutumlarının önemli rolü olduğu belirtilmektedir.

“Nakliyeden kaynaklanan problemler” de zayıf yönler içerisinde önemli yer tutmaktadır. Nakliyeden kaynaklanan problemler ulaştırma sırasında yaşanan güçlükler ve ulaştırma maliyetinin yüksek olması olarak belirtilmiştir. Ulaştırma maliyetlerinde artış olduğu ve de limanlarda birim başına düşen maliyetin çok yüksek olduğu belirtilmektedir. Ulaştırma sırasında yaşanan güçlükler daha çok liman hizmetlerinin iyi olmamasından ve alt yapının gelişmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle İzmir limanının eksikliği de vurgulanmaktadır. Deniz taşımacılığının yeterince gelişmemiş olması da zayıf yön olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuçlar literatür taraması ile de uyum içersindedir.^{5,6}

Zayıf yön olarak değerlendirilen diğer bir unsur ise “sektörün ortak hareket kabiliyetinin zayıf olması ve yanlış iç rekabet” olarak belirtilmektedir. İç piyasada rekabet fazladır ve bu rekabet daha çok fiyat kırma şeklinde gerçekleşmektedir. Anketi cevaplandıran firmalar bu tür bir rekabetin yanlış olduğunu, bu şekilde dış pazarlarda kendi kendilerinin fiyatlarını düşürdüklerini ve bir çok küçük şirketin bu nedenle iflas ettiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç Porter’ın endüstrilerin karlılığını açıklamak için oluşturduğu modelinde de belirttiği gibi rekabetin, endüstrilerin karlılığına etkisini açıklayan bulguları ile uyum içersindedir. Rekabetin her zaman için endüstrinin tümünü daha iyi konuma taşıyacağını söylemek mümkün değildir. Genellikle bazı rekabet şekilleri, özellikle de fiyat rekabeti, karlılık açısından incelendiğinde talebin fiyat esnekliği çok fazla değil ise tüm endüstriyi daha kötü noktaya taşıyacaktır.⁷

Türk imajının çok olumlu olmaması da belirtilen zayıf yönlerden birisidir. Özellikle sanayi ürünlerinde Türk malı imajının dezavantaj yaratmakta olduğu belirtilmektedir. Avrupa Birliğinde ve Türk Cumhuriyetlerinde var olan Türk malının kalitesiz olduğu imajı, firmaların rekabetçiliğini olumsuz yönde etkilemekte olduğu belirtilmiştir. Bu olumsuz imajın gelişmesinde; dış pazarlara kar amacı ile satılan kalitesiz ürünlerin payının çok büyük olduğu, aynı zamanda dış ülkelerde yaşayan vatandaşlarımızın farklı kültürel davranışları nedeni ile de yabancıların olumsuz bir Türk imajı edindikleri belirtilmektedir. Konu ile ilgili belirtilen diğer bir problem ise devlet tarafından Türk malı imajını kuvvetlendirici çalışma yapılmıyor olmasıdır.

Firmaların zayıf yön olarak belirttikleri diğer bir unsur ise “devletin uluslararası pazarlardaki rekabeti zorlaştırıcı, eksik ve/veya yanlış uygulamalarıdır”. Devletin destekten çok engelleyici olduğu belirtilmektedir. Bunun nedenleri arasında ise bürokrasinin çok fazla olması ve sistemin genel olarak çok yavaş işlemesi gösterilmektedir. Özellikle gümrüklerde çok büyük problem yaşanmakta olduğu ve rüşvetin fazla olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda ithalatta da mevzuat zorluğundan kaynaklanan gecikmeler

⁵ DPT, “8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Deniz Yolu Ulaştırması Alt Raporu,” Ankara, 2001, s.24

⁶ DTM, <http://www.DTM.gov.tr/TICARET/ihrrstr/5yenidenhtm>, 25/09/2002, s.1

⁷ Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, 1985, s.8

yaşanması ve İhracat sonrası iadeleri alma prosedürünün 1 yıla kadar uzamakta olmasının da rekabetçiliği olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

İhracatçılar tarafından zayıf yön olarak belirtilen ve Türkiye'nin rekabetçi üstünlük kazanmasının önünde önemli bir engel oluşturduğu belirtilmiş olan diğer bir konu da “markalı ürün yaratılmamasıdır”. İhracatçı ve üreticilerde marka bilincinin oluşmaması ve düşük kaliteli ürünlerle marka oluşturulamıyor olmasının, bu durumun önemli nedenleri arasında yer aldığı belirtilmektedir. Oysa Türkiye'nin rekabetçi üstünlük sağlamasında ve devam ettirmesinde kendi markalarını yaratmasının ve dış pazarlarda benimsetmesinin çok önemli rolü bulunmaktadır.

Zayıf yönlerden birisi de “yetişmiş insan gücünün azlığıdır.” Rekabetçi üstünlük elde etmede en önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmiş olduğumuz yetişmiş insan gücü 30 firma tarafından zayıf yön olarak değerlendirilmiştir.

20 firma ise; bazı ürünlerde kalite problemi yaşıyor olmasını, dünya ve Avrupa normlarında olmayan Türk ürünlerinin düşük fiyatlarla ihracat pazarına satılmalarını, dolayısıyla kalite anlamında rekabet olmayışını, özellikle KOBİ'lerde kalite bilincinin gelişmemiş olmasını zayıf yön olarak değerlendirmektedirler. Oysa dış pazarlarda kalıcı bir yer edinmenin ön koşulu kaliteli mal üretmektir. Dış pazarlarda bu konu üzerinde hassasiyetle durulmaktadır. Firmaların kalitesiz mal üreterek dış pazarlara sürmesi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Zayıf yön olarak belirtilen diğer bir faktör de “teknoloji ve üretim yönetiminde yeterli seviyeye gelinememiş olunmasıdır.” Bunun nedenleri arasında hammadde bolluğu ve karlılık oranlarının yüksek olması nedeniyle teknolojiye fazla önem verilmemesinin de yer almakta olduğu belirtilmektedir ki bu konu Porter'ın ulusal rekabetçi üstünlük belirleyicileri modelinde de yer almaktadır.⁸ Firmalar teknolojiyi satın almanın imkansız olduğunda yardımcı olacak kurum ve kuruluşların yetersiz kaldığını da belirtmektedirler. Diğer bir zayıf yön ise Ar-Ge eksikliğidir. Rekabetçiliğin en önemli göstergesinin verimlilik olduğu; verimlilik ile de kalite, teknoloji ve Ar-Ge arasında direkt bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu nedenle rekabetçi üstünlük sağlanması özellikle kalite, teknoloji ve Ar-Ge çalışmalarının olumlu yönde geliştirilmesi ile çok yakından ilişkilidir.

Zayıf olarak değerlendirilen diğer bir yön ise, “ülkemizde yükselmekte olan işçilik maliyetleridir.” Yükselen işçilik maliyetleri içerisinde SSK primlerinin de önemli yer tuttuğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu primleri ödemeyenlere karşı bir önlem alınmamasının yurt içi rakipler ile iş gücü maliyeti açısından %35'lik bir fark yaratmakta olduğu ve bununla haksız rekabete yol açtığı belirtilmiştir.

⁸ Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, The Free Press, New York, 1990, ss.72-73

Devlet destek ve teşviklerinin yetersiz olması, mevcut teşviklerinde zamanında ödenmemesi, teşviklerin doğru kullanılmaması ve politik çıkarlar doğrultusunda kullanılması ile gelişmiş yörelerdeki yeni yatırımlara uygulanan devlet yardımlarının azlığı gibi konular da firmalar tarafından zayıf yön olarak değerlendirilmektedir.

Zayıf olarak belirtilen diğer faktörler ise; iç piyasadaki fiyatların yüksek olması bu nedenle dış piyasadaki fiyatlarla rekabet edilememesi, iç pazardaki talep zayıflığı nedeni ile iç pazarın ve talebin üretimi destekleyici niteliğinin düşüklüğü, tanıtım ve pazarlama konusundaki eksiklikler, uzun dönemli planlama yapılmaması, yetersiz işletme sermayesi, finansman maliyetlerinin yüksekliği ile yüksek vergi ve KDV oranlarıdır.

Tablo 3 : SWOT Analizi : Fırsatlar

FIRSATLAR	n*	%
1- Dünya ekonomisindeki canlanma	17	5,3
2-İkili anlaşmalarda daha etkin olunması	22	6,9
3-Ülkenin coğrafi konumu	17	5,3
4-Devlet teşviklerinin olması ve daha fazla teşvik vermesi	41	12,9
5. Yurtiçi hammadde fiyatlarının ucuzlaması	9	2,8
6-AB ülkelerinde üretim daralması, ağır sanayiden vazgeçmeleri	9	2,8
7- Genç yetişkin nüfusun varlığı	10	3,1
8-Türkiye'nin iyi tanıtılması	22	6,9
9-Rekabetçi bir kur politikası izlenmesi	13	4,1
10- Önemli pazarlarda tanınıyor olmak	6	1,9
11-Ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanması	30	9,4
12-Avrupa Birliği	20	6,3

* 5 kere veya daha az belirtilen kriterler değerlendirmeye sokulmamıştır.

Firmalar tarafından en fazla (%12,9) fırsat olarak değerlendirilen unsur “devlet teşviklerinin olması ve daha fazla teşvik sağlanmasıdır”. Firmalar; ihracat teşviklerinin artırılmasının, İhracata üretim bazında teşvik verilmesinin, İhracatçıya uygun maliyetli enerji, navlun, fuar, tanıtım ve Ar-Ge desteği sağlanmasının kendileri açısından önemli fırsatlar yaratabileceğini düşünmektedirler.

Firmalar tarafından ikinci sıklıkla (%9,4) belirtilen fırsat “ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanmasıdır”. Tehditler arasında da en fazla belirtilmiş olan ekonomik ve siyasi istikrarsızlık ortamında bir düzelme gerçekleşmesinin ülke gelişimini hızlandıracağı şüphesizdir.

Üçüncü olarak ise (%6,9), “ikili anlaşmalarda daha etkin olunması” önemli bir fırsat olarak değerlendirilmiştir. İhracatçılar hükümetin ikili anlaşmalarda daha etkin olmasının; ülkeler arası olumsuz ilişkilerin ve Türkiye'ye yönelik tarife dışı engellerin ortadan kaldırılabilmesinde etkili olabileceği belirtilmektedir. Gerçekleştirilecek ikili anlaşmalardan beklentilerini de şu şekilde belirtmişlerdir: İkili anlaşmalarla özellikle ABD ile serbest ticaret ortamının yaratılması, engelleyici önlemler olarak AB veya ABD'nin korumacılık engellerini kaldırması veya koydurulmaması, Suriye ile ilişkilerin artırılması, ülkeler bazında sağlam ticari anlaşmalar

gerçekleştirilmesi, eski SSCB ile olan ilişkilerin güçlendirilmesi, Kuzey Amerika ülkeleri ve komşu ülkeler ile imzalanacak karşılıklı gümrük vergisi indirimleri.

Önemli fırsatlardan birisi olarak sıklıkla değerlendirilen diğer bir faktör de “Türkiye'nin iyi tanıtılabilmesidir”. Türkiye'nin dış pazarlarda tanıtılabilmesi olumsuz Türk malı imajının yıkılabilmesi ve yurt dışındaki Ermeni ve Yunan lobileri ile Kürtlerin gerçekleştirdikleri karalama kampanyalarının olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi açısından çok büyük önem taşımaktadır. Firmalar Türkiye'nin tanıtımında çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler ile çeşitli alanlarda sağlanan başarılarında çok önemli rol oynadığını ve Türkiye açısından önemli fırsatlar yaratabileceğini belirtmişlerdir.

Türkiye açısından önemli konuların başında gelen “Avrupa Birliğine tam üyelik” de 20 firma (%6,3) tarafından sektörleri açısından fırsat olarak değerlendirilmiştir. “Ülkenin coğrafi konumu” da sahip olunan fırsatlar arasında yer almaktadır.

Dünya ekonomilerinde özellikle en önemli ticari partnerimiz olan “Avrupa Birliğinde ekonominin canlanması” ve talebin artması da firmalar tarafından gerçekleştirildiği takdirde fırsat olarak nitelendirilen bir durumdur.

Fırsat olarak değerlendirilen diğer faktörler ise; yurt içindeki hammadde fiyatlarının ucuzlaması ve hammadde ithalatının desteklenmesi, Avrupa ülkelerinin büyük ölçüde ülkemizde faaliyette bulunan bazı sektörlerden çekilmiş olması veya bu sektörlerdeki üretimlerinin azalması, yararlı kadroların, yetişmiş elemanın bulunması, rekabetçi kur politikası izlenmesi ve önemli pazarlarda tanınıyor olmak olarak belirtilmiştir.

Tablo 4: SWOT Analizi : Tehditler

TEHDİTLER	n*	%
1- Ekonomik istikrarsızlık ve güvensizlik ortamı	168	29,0
2-Bazı ülkelerin uyguladığı ithalat politikaları	22	3,8
3- Dış ülkeler ile olan olumsuz ve istikrarsız ilişkiler	35	6,0
4-Savaş ve terör olayları	20	3,4
5-Tarife dışı engellerin artırılması	10	1,7
6-Politik istikrarsızlık ve politik kararlar	92	15,9
7-Özellikle Uzak Doğu kaynaklı fiyat rekabetin artması	36	6,2
8-Bürokratik engeller	24	4,1
9- Ülke içinden veya dışından kaynaklanan ani ekonomik krizler	16	2,8
10. Türkiye'nin ucuz maliyetli ülke özelliğini kaybediyor olması	10	1,7
11-Enerji maliyetlerinin artması	8	1,4
12- Küresel rekabet ortamının şiddetlenerek artması (kalite)	8	1,4
13-Türk marka imajının kötü olması ve bu yönde çalışmalar yapılmaması	6	1,0
14-Hammadde temininde yaşanan sıkıntılar	11	1,9
15.Vergilerin yüksek ve adaletsiz olması	7	1,2
16.İhracat mevzuatının uluslararası pazar gereksinimlerine uygun olarak çağdaştırılmaması	9	1,6

* 5 kere veya daha az belirtilen kriterler değerlendirmeye sokulmamıştır.

Firmaların tehdit olarak en çok belirttikleri faktör “ülkenin içinde bulunduğu ekonomik istikrarsızlıktır” (%29). Bu durumun yarattığı güvensizlik ortamı neticesinde oluşan finansman maliyetlerinin artması, enflasyon ve istikrarsız kur oranları gibi olumsuzluklar firmalar açısından önemli tehditler oluşturmaktadır. Bu olumsuzluklar beraberinde yatırım ve uzun dönemli plan yapamama gibi önemli sonuçlar doğurmaktadır. Hatta yabancı bankaların garantörlükten kaçınmaları nedeniyle uluslararası ihalelere katılabilmek için veya sözleşme aşamasında verilmesi gereken teminat mektuplarında aranan garantör banka (yurt dışı) şartının yerine getirilememesi gibi bir çok problemi de yaratmaktadır. Gerçekten de yakın geçmişte ülkenin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik koşullar bir çok firmanın faaliyetlerine son vermesine neden olmuş ve yatırımların azalmasında çok önemli rol oynamıştır. Bu nedenle rekabetçi üstünlüğün sağlanabilmesi için öncelikle uygun ekonomik ortamın sağlanması gerekmektedir.

İkinci olarak en çok belirtilen tehdit unsuru (%15,9) ise ülkenin içinde bulunduğu “politik istikrarsızlık” ortamı ve yanlış politik kararlardır. Politik istikrarsızlık her şeyden önce bir güvensizlik ortamı yaratmaktadır ki bu durumun ülke ekonomisi üzerindeki olumsuz etkileri çok açıkça görülebilmektedir. Firmalar, ülkedeki bu ortamın ve hükümetlerin politik doğrultudaki kısa dönemli stratejilerinin, kaynakların yanlış yönlere harcanmasına ve gerçek ihracatçının desteklenememesine neden olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda izlenen yanlış dış ticaret politikaları ve politikacıların ülke imajını zedeleyen söylevlerinin de ülke dış ticaretinin gelişmesi önünde önemli bir tehdit oluşturduğu vurgulanmaktadır.

Politika ve politik kararlar ile ilgili olarak 35 firma tarafından tehdit unsuru olarak belirtilen diğer bir konu da ülkenin politik ağırlığının olmaması ve ülkeler ile olumsuz ikili ilişkilerdir. Firmalar dış pazarlarda ülkeler arasındaki ticari bağlantıların ülke siyasetleri ile doğru orantılı olduğunu oysa politikacılarımızın ikili devlet ilişkilerinde etkin bir politika izlememesi sonucunda Türkiye'nin uluslararası kolaylıklardan yararlanamadıklarını düşünmektedirler.

36 firma tarafından tehdit olarak belirtilen diğer bir konu ise uluslararası piyasalarda yaşanmakta olan yoğun fiyat rekabetidir. Bu yoğun fiyat rekabetinin özellikle Çin ve diğer Uzak Doğu ülkeleri ile İran Hindistan ve Pakistan gibi ülkelerin izlediği agresif fiyatlandırma politikalarından kaynaklandığı belirtilmektedir.

24 firma ise ülke içinde mevcut olan bürokratik engelleri önemli bir tehdit unsuru olarak belirtilmiştir. Özellikle de limanlarda ve gümrüklerde işlemlerin çok zaman alıcı olduğu belirtilmiştir. Rekabetçi üstünlük sağlamada hızın çok önem kazandığı günümüzde bürokratik engellerin ve açık olmayan mevzuatın iyileştirilmesi büyük önem kazanmaktadır.

Sıklıkla belirtilen diğer bir tehdit unsuru ise bazı ülkelerin uygulamakta olduğu ithalat politikalarından kaynaklanan zorluklar ve gümrük vergilerinin yüksekliğidir. Aynı zamanda ülkelerin Türk ürünlerine uyguladığı kotalarında ihracatın artırılması önünde bir engel olduğu belirtilmiştir. 10 firma tarafından belirtilen diğer bir tehdit unsuru ise tarife dışı engellerin artırılmasıdır. Firmalar özellikle Türkiye ve Türk ürünlerine yönelik rakip ülkeler tarafından gerçekleştirilen çeşitli karalama çalışmalarından ve özellikle nakliye sırasında yaşanan ve tamamen politik olan engelleme ve zora koşmalardan olumsuz yönde etkilendiklerini bu nedenle tehdit unsuru olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

20 firma tarafından tehdit olarak değerlendirilmiş diğer bir unsur ise savaş ve terör olaylarından ülkenin ekonomik ve ticari açıdan çok olumsuz yönde etkilenmesidir. Bölgedeki savaş ortamı ABD'nin Irak ve İran'a olan tutumu da bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda dış ülkelerde Müslümanlar tarafından gerçekleştirilen terör saldırısının Türkiye açısından da olumsuz bir imaj oluşturduğu buna en yeni örnek olarak da ABD'de yaşanan 11 Eylül saldırılarının gösterilebileceği belirtilmektedir. Buna benzer olayların ticari ilişkileri olumsuz yönde etkilemekte ve gümrük prosedürünün yavaşlamasına neden olmakta olduğu belirtilmektedir.

Ülke içinde veya dışında yaşanan ani ekonomik krizlerde 16 firma tarafından tehdit unsuru olarak değerlendirilmiştir. Ekonomik krizler sonucunda önemli ticari partnerlerimizde veya dünya genelinde meydana gelen ekonomik daralma ve durgunluklar ülke ticaretini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Tehdit olarak değerlendirilen diğer unsurlar ise Türkiye'nin ucuz maliyetli ülke özelliğini kaybediyor olmasıdır. Bu durumdaki etkenlerden birisi de TL/döviz belirsizliği ve TL'nin aşırı değerlenmesi olarak değerlendirilmektedir.

Tehdit olarak değerlendirilen diğer unsurlar ise; Enerji maliyetlerinin artması, yüksek teknoloji ve kapasite ile üretim yapan güçlü rakipler, Türk marka imajının kötü olması ve bu yönde çalışmalar yapılmaması, hammadde temininde yaşanan sıkıntılar, vergilerin yüksek ve adaletsiz olması ve ihracata uygulanan mevzuatın uluslararası pazar gereksinimlerine uygun olarak çağdaştırılmaması olarak belirtilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazar fırsatlarının belirlenmesi ve sistematik analizi, firmaların dolayısıyla da ülkelerin uluslararası pazarlardaki rekabetçiliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada 261 imalatçı-ihracatçı firma üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda; firmaların faaliyette buldukları sektörlerin güçlü ve zayıf yönleri ile bu sektörlerle yönelik tehdit ve fırsat unsurları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada elde edilen

bulgular; dış pazarlarda rekabet eden sanayicilerimizin bakış açısıyla Türkiye'nin uluslararası pazarlarda sahip olabileceği fırsatları ve sahip olunan kaynakları göstermektedir. Çalışma bu açıdan büyük önem taşımaktadır.

Elde edilen bulgulardan anketi cevaplandıran ihracatçıların kalite açısından çok büyük problemlerinin olmadığı görülmektedir. Halen ucuz işgücü ve ülkenin sağladığı coğrafi konum avantajı en fazla belirtilen güçlü yönler arasındadır. En fazla belirtilen zayıf yön ise girdilerin yüksek maliyetli olmasıdır.

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve politik istikrarsızlık en önemli tehditler arasında yer almaktadır. En fazla belirtilen fırsat ise devlet teşviklerinin artırılmasıdır. Bu nedenle ekonomik ve politik istikrarın sağlanması ve teşviklerin doğru şekilde kullanılabilmesi rekabetçiliğin sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak Türkiye'de işçilik ücretlerinin artması dolayısıyla ucuz maliyetli ülke özelliğini kaybediliyor olması dikkate alındığında, Uzak Doğu kaynaklı fiyat rekabetinden önemli oranda etkileneceğimiz göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yüzden Türkiye'deki imalatçı-ihracatçı firmaların esas hedefi; düşük katma değerli ürünler üretmek yerine, yüksek verimlilik ile çalışarak, katma değeri yüksek, kaliteli yüksek teknolojik ürünler üretip, kendi markalarını yaratarak dış pazarlarda rekabetçi ve kalıcı üstünlük sağlamak olmalıdır. Bunu başarmanın ön koşulu ise insana ve eğitime verilen önemdir.

KAYNAKÇA

1. DPT, “8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Deniz Yolu Ulaştırması Alt Raporu,” Ankara, 2001.
2. DTM, <http://www.DTM.gov.tr/TICARET/ihrstr/5yenidenhtm,25/09/2002>.
3. KOSGEB, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeler”, <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>, 30/09/2002.
4. Pearce John and Richard B. Robinson, **Strategic Management**, 6.ed., Irwin Book Team, 1997.
5. Porter Michael E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, 1985.
6. Porter, Michael E., **The Competitive Advantage of Nations**, The Free Press, New York, 1990.
7. Weihrich Heinz, “Analyzing the Competitive Advantages of Germany with the TOWS Matrix-an Alternative to Porter’s Model”, **European Business Review**, Vol 99, No. 1, 1999.
8. Lazer William and James D. Culley, **Marketing Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 1983, s.95.