

## **İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama**

**Yrd. Doç. Dr. Özlem İpekgil DOĞAN**

D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Dr. Mehmet MARANGOZ**

D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Araş. Gör. Mert TOPOYAN**

D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

### **ÖZET**

İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşullarının küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler. Kısaca rekabet gücü olarak tanımlayabileceğimiz bu avantajların elde edilmesini etkileyebilecek bazı faktörlerin varlığından söz edilebilir. Söz konusu faktörlerin incelenmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Öncelikle bu faktörler kısaca açıklanmış, daha sonra seçilen örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarına dayanarak bunların rekabet gücü üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Rekabet avantajı, rekabeti etkileyen faktörler, otomotiv yan sanayi.

**Keywords:** Competitive advantage, factors affecting competition, automotive sector.

## Giriş

Küreselleşen dünyanın ya da kısaca bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Bu amaç doğrultusunda gün geçtikçe daha çok işletme uluslararası pazarlara açılma zorunluluğu hissetmektedir.

Firmaları uluslararası pazarlara yönelten çeşitli nedenler vardır. Bunların en önemlileri şunlardır (Aksu, 1993, s.19):

- İç pazardaki talebin azalması.
- Çeşitli nedenlerden, işletmede atıl kapasite var ise, üretim artırılarak, ihracat yoluyla satış ve kar artırılabilmesi.
- İç pazardaki rekabetten kurtularak, riski azaltmak.
- İç pazarlarda ömrünü tamamlamak üzere olan mamullerin ömrünü uzatmak.
- Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından yararlanmak.
- Ülkemizde olduğu gibi, bazı ülkeler döviz girdisi sağlamak amacıyla, dış satımcılara vergi iadesi, ihracatı teşvik kredisi, vergi istisnası, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı ve benzeri teşvik imkanlarından yararlanmak.
- Dış pazarlarda, güçlü rakiplerin mamulleriyle rekabeti öğrenerek, iç pazarlarda da güçlü hale gelmek.
- İşletmenin politik etkinliğini arttırmaktır.

Bununla birlikte artık iç pazarlarda da gerek yerel işletmelerin artan baskısı, gerekse piyasaya giren yabancı şirketlerin sayısının artması sonucu amansız bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin gerek iç, gerekse dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyecek bir dizi faktörden söz edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada iç ve dış pazarlar açısından işletmelerin rekabet gücünü etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

### **İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler**

#### **1.1 Maliyetler**

Uluslararası piyasalarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi firmalara fiyatlarını düşürme yönünde baskılar oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen firmalar öncelikle kalite-fiyat (yüksek kalite,

düşük (uygun) fiyat) dengesini çok iyi oluşturmak durumundadır. Bu konuda kullanılan yeni maliyet ve fiyat hesaplama tekniklerinden yararlanılmalıdır.

İç pazarlar açısından da durum farklı değildir. Bir işletmenin fiyat bakımından rekabete girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin iç pazardaki etkinliğini arttırması olmaktadır.

Bugün pek çok sektörde üretim biçimlerinde sık değişimler yaşanmaktadır. Özellikle yabancı firmalar tasarım ve üretim hazırlık aşamasında süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Kullanılan maliyetleme teknikleri ise genelde hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme, değer mühendisliği (value engineering), faaliyete dayalı maliyetleme (activity based costing) sistemi gibi maliyetleme tekniklerinden oluşmaktadır. Bu süreçte rekabet etmek isteyen işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

## **1.2 Yatırım Yapabilme Gücü**

Hükümet uygulamaları ve ithalat kotaları, istikrarsız politik ortamda uluslararası pazarlara girmek için bir engel teşkil edebilir. Üçüncü dünya ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde hükümetler sık sık değişmektedir. Ürünlerini istikrarsız ülkelerde pazarlayan firmalar genellikle stratejik işbirlikleri ile bu pazarlara girebilirler ya da direkt ihracat yapabilirler.

Diğer taraftan ülkeler uyulması güç standartlar, paketleme ve etiketleme şartları, sağlık kontrolleri, uzun ve karışık formaliteler ve benzeri idari uygulamalar ile ithalatı zorlaştırmaktadırlar. Örneğin Japonya resmi engeller yerine yabancı şirketlerin uyması güç piyasa koşulları ile uzun yıllar ithalatını düşük bir düzeyde tutabilmiştir (Kozlu; 1995, s.21).

Bunun yanında işletmelerin rekabet ortamında karşı karşıya kaldığı sorunların büyük çoğunluğunun temeli finansal kaynaklı olmaktadır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) karşı karşıya kalınan bu tür sorunların aşılması için dünyada ve AB ülkelerinde çeşitli destek ve teşvikler söz konusu olmaktadır. Ülkemizde de çoğunlukla KOBİ'ler hedef alınarak bazı destek ve teşvik uygulamaları yürütülmektedir.

İç pazarda ve dış pazarda rekabetin gerektirdiği yatırımları gerçekleştirebilecek finansal kaynakların sağlanması her büyüklükteki işletme için birinci dereceden önem arz eden bir konudur. Bununla birlikte yatırımlar için gerekli politik ve çevresel koşulların da uygun olup olmadığı işletmelerin rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir.

## **1.3 Sipariş Teslim Süresi**

Ülkemizden her ülkeye ulaşım olanağı yoktur. Bir çok ülkeye mal nakletmek çok masraf ve zaman gerektirmektedir. Bu da maliyetleri daha da

arttırmaktadır. Bu nedenle bir dış pazarlama projesinin başından taşıma olanaklarını ve maliyetlerini araştırıp rakiplerle karşılaştırmalıdır.

Birçok denizaşırı ülke ile aramızda tarifeli gemi veya uçak seferi olmadığından taşıma ancak aktarmalı olarak yapılabilen, yine bu da maliyetleri yükseltmekte ve uzun zaman almaktadır.

Rekabete girilen ortam ister iç ister dış pazar olsun, her iki durumda da müşterinin sipariş ettiği malı en kısa sürede teslim etmek rakiplere üstünlük sağlamak açısından önemli bir unsurdur. Bunun da sağlanabilmesi için envanter yönetimi, üretim süreleri ve ürünün nakliye durumları doğru ve etkin bir şekilde değerlendirilmelidir.

#### **1.4 Kapasite Esnekliği**

Türkiye’de birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeler açısından en büyük sorun, düşük kapasite kullanım oranlarıyla çalışması ve talebin yetersiz oluşudur (Örneğin oto yan sanayisinin ve ana sanayisinin kapasite kullanım oranları % 50 ‘ler civarındadır). Bu sorun karşısında işletmelerin çıkış yolu ihracat olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomik krizi aşma amacıyla iç talebin daralması bu gerekliliği daha ön plana çıkarmıştır. İhracatı arttırmanın yolu kaliteli mal, zamanında teslim ve uygun fiyat ekseninde odaklanmaktadır. Kaliteli üretimde modern teknoloji yatırımlardan geçmektedir.

Kapasite esnekliğine sahip olmak işletmeleri olası talep dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir. Maliyetlerde çok fazla bir artışa yol açmadan üretim kapasitesini azaltıp arttırabilen bir işletmenin rakipleri karşısında sağlayacağı rekabet avantajı açıkça ortadadır.

#### **1.5 Kalite ve Standartlara Uygunluk**

Sanayi sektörümüz geleneksel üretim yöntemleri, dar piyasa anlayışı, rasyonel olmayan kaynak değerlendirmesi gibi olumsuzluklar nedeni ile yeni rekabet ortamında gerekli olan kalite düzeyine henüz ulaşmamıştır.

Özellikle ihracat yapan işletmeler açısından kalite sorunları birinci derecede önem taşımaktadır. Bu tür kalite problemlerinin nedeni ise ürünün yanlış ya da eksik tasarımı, üretim sürecinden, girdi ve yardımcı malzemeden, insan gücü vb. gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Ürünün tamamen yanlış ya da eksik tasarımı, üretim sürecinden, girdi ve yardımcı malzemeden, insan gücü vb. gibi nedenlerden kaynaklanan problemler, Ar-Ge ve tasarım grubunun yetersiz bilgisinden, satış, üretim gibi tasarımın doğru gerçekleşmesinde önemli katkıları olan bölümler arası iletişim eksikliği ve yanlış anlamalar gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu gibi problemlerle karşılaşıldığında genellikle tasarımın kısmen ya da tamamen değiştirilmesi gerekmektedir. Böyle durumlarda işletmenin performans ve

rekabet gücünün olumsuz olarak etkilenmemesi için Kalite Fonksiyon Göçerimi (Crowe,Cheng,1996: Bossert,1991), Deney Tasarımı (Sarin,1997; Moen, Nolan, Provost, 1991), Hata Modu ve Etki Analizi (Noori,Radford,1995), Eş-zamanlı Mühendislik (Besterfield,vd.,1995:296), Üretim ve Montaj için Tasarım gibi çeşitli yöntemler, ürün tasarım aşamasında ortaya çıkabilecek problemleri çözümlenmede kullanılan yöntemlerdir.

Üretim sürecinden kaynaklanan problemler, kullanılan makine ve ekipmanın, teknolojik ya da miktar olarak yetersiz oluşundan, makine ve ekipmanın kalibrasyonunun bozuk oluşundan ya da kullanılan üretim yönteminin yanlış veya eksik oluşundan kaynaklanabilmektedir. Üretim süreci problemlerinin tasarım problemlerine göre düzeltilmesi ve kontrol altına alınması daha kolay olmaktadır. İstatistiksel süreç kontrol teknikleri (Mears, 1995), yedi yeni kalite kontrol aracı (Mizuno, 1994), Poka-Yoke (Shingo, 1986) vb. gibi yöntemler süreçte meydana gelebilecek hataların önlenmesinde yardımcı araçlardır.

İnsandan kaynaklanan kalite problemleri ise üretim sisteminin planlanması, kurulması, işletilmesi veya denetlenmesi sırasında ortaya çıkabilmektedir. Yetersiz eğitim, firma kültürünün olmayışı, çatışma ve eşgüdümsüzlük, iletişim kopukluğu gibi durumlar insandan kaynaklanan kalite problemlerine neden olmaktadır. İnsandan kaynaklanan problemlerin çözümü örgüt içinde bazı kalıpların yıkılması, işgücünün eğitilerek problem çözme ve karar verme sürecine katılımlarının sağlanması, ekip çalışma ruhunun yerleştirilmesi gibi uzun zaman alan çalışmaları gerektirebilir. Çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin kullanılabilmesi problem çözme grupları ya da kalite çemberleri gibi grup faaliyetlerine yönlendirilmeleri örgüt içi iletişimi kolaylaştırma, sorunların daha çabuk çözülmesi gibi yararlarının yanında çalışanların motivasyonunu da artıran yöntemlerdir.

Rekabetçi, global dünya pazarlarında, küreselleşen ekonomilerde başarılı olabilmek için, rakip işletme ve ülkeler bazında asgari düzeyde sahip olunan bir Kalite Güvence Sisteminin geliştirilmesi gerekir. Bunun sağlanması içinde geleneksel sistem ve düşüncelerin terk edilerek, çağdaş kalite düşüncesi ve yönetimi işletmelerde hakim kılınmalıdır. Günümüzde uluslararası pazarlarda bir çok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgelerini şart koşmaktadır.

AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmişlerdir. Yayınladıkları ISO 9000 Kalite Standartları serisi aranan şartları, bunları tutturabilmek için gerekli yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümanite edilebileceğini ve sürdürülebileceğini özetlemektedir (Kozlu,1995, s.104).

Standartlaşma, bazı ürünlerin ayırımında kullanılan ve üretilen ürünlerin uymak zorunda olduğu sınırların, derecelerin belirlenmesidir. Standart, ürünlerin kalitelerini, niteliklerini, özelliklerini belirleyen bir tanımlama listesidir. Ürünler standartlaştırılarak, belirli bir standarda göre, bir örneklik, beraberlik sağlanmış olur (Tenekecioğlu, 1994, s.180).

### **1.6 Güvenilirlik**

Güvenilirlik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getiremediğinin bir ölçüsüdür (Doğan, 2000, s. 31). Bu ölçünün belirlenmesinde ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. ölçütler geçerlidir. Özellikle bakım-onarım maliyetlerinin yüksek olduğu ve bakım sürelerinin ürün kullanımını büyük ölçüde aksatacağı durumlarda güvenilirlik daha da önem kazanmaktadır.

Hem iç hem de dış pazar açısından müşterilere sunulan ürünün güvenilir olması, yani diğer bir deyişle arıza gösterme sürelerinin uzun olması müşteriler açısından bir tercih nedeni oluşturacaktır. Bu durumda ürün güvenilirliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır.

### **1.7 Teknoloji ve Ar-Ge**

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik yenilikler çabuk eskimekte veya dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir. Bu nedenle firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin bir koşulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasa sunmalarıdır. Bunun içinde Ar-Ge çalışmalarına ayrılan payın artması veya en azından yeterli düzeyde olması gerekir.

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkin kılan faktördür (Doğan; 2000, s.15).

Sanayide teknoloji faktörü, rekabet düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin takip edilmesi için Ar-Ge harcamaları arttırılmalı ve üniversite-sanayi işbirliği olanakları geliştirilmelidir. Teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, geliştirilmesi ve üretim sürecine adapte edilmesi ve işgücünde niteliğin arttırılması Ar-Ge faaliyetleri ile sağlanabilir (Orhan, 1997, s112).

### **1.8 Nitelikli İşgücü**

Dil sorunu, ürünlerini uluslararası piyasalarda pazarlayan firmalar için ortak bir sorundur. Dil sorunu pazara girişi; markalama, ambalajlama, ürünü

kullanmaya ya da monte etmeye yönelik talimatlar, garanti bilgisi, dağıtım kanallarının üyeleriyle olan ilişkiler ve promosyon gibi çeşitli faaliyetler ve uygulamalar açısından etkiler (Karakaya, Stahl; 1991). Özellikle ihracat ve pazarlama konularında deneyimli ve yabancı dil bilen nitelikli elemanların istihdam edilmesi ile bu sorun aşılabılır. Günümüz global rekabet ortamında dil sorunu her alanda karşımıza çıkmaktadır.

Dış pazarlara açılacak olan firmalar, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle gerekli performansı gösterememektedir. Özellikle dış pazarlara açılmak durumunda olan işletmelerin, dış pazarlara açılma konusunda bilgili, deneyimli ve dil bilen elemanlara ihtiyaçları vardır.

Dil sorununun yanı sıra üretimden finansmana ve pazarlamaya kadar işletmelerin tüm bölümlerinde nitelikli ve yetişmiş elemanlara ihtiyaç giderek artmaktadır. Çalıştığı konuda uzman insanların istihdam edilmesi yapılan işlerin kalitesi ve hızı gibi unsurlarda iyileşme sağlayarak doğrudan ve dolaylı olarak işletmelerin rekabet gücü üzerinde etki gösterecektir.

## **1.9 Firma İmajı**

Uluslararası pazarlamada özellikle ülke imajı ve firma imajı dış pazarlara açılmak isteyen firmalar açısından çok önemlidir.

Ülkelerin yabancı sermayeye karşı tutumları, siyasi istikrar, toplumsal barış, sendikal hareketler gibi konular ülke imajı açısından çok önemli faktörlerdir. Diğer taraftan ülke imajına bağlı olarak firma imajı da dış pazarlara açılmada önemli bir fırsat veya engel teşkil edebilir. Yine çevreye karşı duyarlılık, insan haklarına saygı ve sosyal sorumluluk gibi konular da firma ve ülke imajı açısından çok önemlidir.

Eğer girilecek olan dış pazara ülkemizden daha önce başka (farklı alanlarda veya aynı alanda faaliyet gösteren) firmalar girmiş ve ülke veya firma aleyhine olumsuz bir imaj oluşmuş ise bu da o pazara giriş faaliyetini olumsuz etkileyecektir.

İç pazar açısından da firma imajının önemi çok büyüktür. İşletmelerin firma imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İşletmeler bu yolla rakipleri karşısında önemli rekabet avantajları elde edebilir.

## **1.10 Pazar Payı**

Türk ekonomisinde son yıllarda yaşanan gelişme ve değişimler, firmaların uluslararası pazarlara açılma olgusu, bu pazarlarda yaşanabilecek risk ve belirsizlikler, çeşitli fırsatlar, işletmeleri bazen olumlu, bazen de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dış pazarlara açılmak isteyen işletmeler için bazı belirgin sorunlar ve engeller vardır. İşletmelerin dış pazarlarda başarılı

olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bu sorunları ve engelleri analiz ederek aşmanın yollarını aramaları gerekmektedir.

İşletmelerin iç ve dış pazarda elde ettikleri pazar payı genel anlamda hazır bir müşteri kitlesini temsil edeceğinden rekabet açısından avantajlı bir durum olarak değerlendirilir. İç veya dış pazarda rakiplerinde fazla pazar payına sahip olan bir işletme açısından rekabet koşulları, pazara yeni girmekte olan bir işletmeye göre daha avantajlı olacaktır.

### **1.11 Satış Sonrası Hizmetler**

Satış sonrası verilen ürünle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği iç ve dış pazarda ürünlerin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, bakım kolaylığı, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikayetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Bunun yanında satış sonrası hizmetlerin müşteriye maliyetinin de düşük olması tercih nedenidir. Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletme açısından rakipleri karşısındaki rekabet gücünün yükseleceğinden söz edilebilir.

### **1.12 Envanter Yönetimi Uygulamaları**

Envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin özellikle üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca minimum stokla çalışma, işletmenin finansman fonksiyonu açısından da bir rahatlama sağlamaktadır. Böylece söz konusu işletme, rakipleri karşısında maliyet avantajı yakalayarak rekabet edebilmesinin yanı sıra, genel olarak kısıtlı olan finansman kaynaklarının da daha esnek bir şekilde yönetilmesi yetisine kavuşarak rekabet gücünü arttırmış olmaktadır.

### **1.13 Üretim Zamanı**

Üretim zamanlarının rakiplere göre kısa olması işletmelerin talep dalgalanmaları karşısında daha rahat hareket etmesini sağlayan bir faktördür. Böylece bir işletme ani talep artışları karşısında üretim miktarını arttırabilecek ya da tam tersi bir durumda, ani talep düşüşlerinde elinde aşırı nihai ürün stoğu biriktirmeyecek şekilde üretimini yavaşlatabilecek esnekliğe sahip olabilecektir. Rakiplerinden daha hızlı üretim zamanlarına sahip işletmeler açısından değişken piyasa koşullarına uyum sağlamak daha kolay olacağından rekabet güçleri de daha yüksek olacaktır.



## **İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörlere Yönelik Türk Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama**

Dünya otomotiv sektöründe küreselleşmeye paralel olarak karmaşık ve çok yönlü bir tüketici tabanı oluşmaktadır. Tüketiciler satın alacakları araçlarda bol çeşit ve sürekli yenilik, en üst kalite ve teknoloji, konfor ve uygun fiyat aramaktadır. Oto üreticilerinin tüketicinin bu isteklerini karşılayabilmeleri ve sürekliliği sağlayabilmeleri için onlara parça tedarik eden yan sanayinin kaliteli ve üstün teknolojiye sahip olması gerekmektedir.

ABD Ticaret Bakanlığı 1999 seçimlerinden sonra Türkiye’de patlama yapacak sektörlerle ilgili bir araştırma yaparak Amerikan işadamlarına Türkiye’de bu sektörlerde yatırım yapmalarını tavsiye etmektedir. Bu sektörler sırasıyla; 1) enerji üretimi, 2) telekomünikasyon ekipmanları, 3) franchising, 4) telekomünikasyon, 5) savunma ve savunma yan sanayii, 6) inşaat malzemeleri, 7) otomotiv yan sanayii, 8) güvenlik ekipmanları, 9) tekstil makineleri ve ekipmanları (Para, 1999)’dır. Burada da görüldüğü gibi otomotiv yan sanayii 7. sırada yer almaktadır.

### **1.14 Yan Sanayinin Bağlı Olduğu Sektör Olarak Otomotiv Ana Sanayii**

Otomotiv sanayii bugün Türkiye imalat sanayinin lokomotif sektörlerinden birisidir. Kısa süre önce kurulmuş olmasına rağmen hızla gelişmiş, tekstil ve gıdadan sonra üçüncü büyük sektör olmuştur. Otomotiv aynı zamanda stratejik sektörler arasındadır, savunma sanayinin alt yapısını oluşturmaktadır. Otomotiv ana ve yan sanayinin toplam imalat sanayi içindeki payı % 10’lar civarındadır (1998’de %8.5) (Yüzal, 2001).

**Tablo 1 Otomotiv Ana Sanayii İhracatı ve İthalatı (Adet)**

Yıllar	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
İhracat	37.310	42.181	31.369	42.155	87.788	153.631	204.894
İthalat			220.077	202.774	176.767	374.937	98.185

**Kaynak:** Doğan, Marangoz (2002), s. 129 ve [www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr), Erişim Tarihi: 29.10.2002

Otomotiv sanayinin ihracat ve ithalat verileri yukarıdaki tablodaki gibidir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi özellikle 1994 krizinden sonra kapasite kullanım oranında büyük bir düşüş söz konusudur. Otomotiv sektöründe görülen kapasite kullanımı Avrupa firmalarıyla karşılaştırıldığında oldukça düşüktür. Bu durum ülkede otomotiv sektöründe maliyetlerin düşürülmesini ve verimliliğin arttırılmasını önemli ölçüde etkilemektedir (Gözlem; 2000, s.7).

**Tablo 2 Otomotiv Ana Sanayiinin Üretim ve Kapasite Kullanım Oranları**

<b>Yıllar</b>	<b>Üretim</b>	<b>Kapasite Kullanım Oranı (%)</b>
1993	453.465	77
1994	268.343	77
1995	326.305	46
1996	329.337	46
1997	399.917	49
1998	405.002	49
1999	325.297	50
2000	468.381	36
2001	285.737	29

**Kaynak:** <http://www.osd.org.tr/cata2002.pdf>, Erişim Tarihi: 29.10.2002

**Tablo 3 Türkiye'nin Taşıt Araçları Parkı**

<b>Yıllar</b>	<b>Adet</b>
1984	1.996.520
1985	2.120.489
1986	2.290.546
1987	2.449.690
1988	2.608.834
1989	2.774.519
1990	3.052.192
1991	3.325.622
1992	3.723.565
1993	4.270.090
1994	4.561.358
1995	4.817.786
1996	5.135.188
1997	5.627.477
1998	6.263.437
1999	6.607.308
2000	7.123.687
2001	7.302.226

**Kaynak:** <http://www.osd.org.tr/cata2002.pdf>, Erişim Tarihi: 29.10.2002

Türk otomotiv sanayi 690.00'i binek otolar olmak üzere toplam 911.577 adet/yıl'lık kapasiteye sahiptir. 1999'da gerçekleşen toplam araç üretimi 325.297 adet olmuştur (Yüzal;2001). 2001 yılı sonu itibariyle gerçekleşen

üretim rakamı 285.737 adettir (<http://www.osd.org.tr/cata2002.pdf>, Erişim Tarihi: 29.10.2002).

### **1.15 Otomotiv Yan Sanayii**

Türkiye’de otomotiv yan sanayii, otomotiv sanayindeki gelişmelerin sonucunda hızla gelişmiştir. Türk otomotiv yan sanayi yüksek kapasitesi, geniş ürün yelpazesi otomotiv endüstrisine ve Türkiye’nin taşıt araçları parkına parça sağlamaktadır. Ayrıca iyi değerlendirilebilirse ihracat potansiyeli yüksek bir sektördür.

#### **1.15.1 Yan Sanayinin Tanımı, Önemi ve Genel Değerlendirmesi**

Yan sanayi, nihai üretimi ortaya koyan ana sanayiye, yarı mamul veya mamul madde sağlayan üretim faaliyetlerinin gerçekleştiği sanayi dalıdır. Kapsadığı alan bakımından yan sanayi, taşıt aracı üreten üreticileri, bakım ve servis istasyonları ve satış noktaları gibi oldukça geniş bir kitleyi kapsayan istihdam alanıdır.

Bu kriterlerden yola çıkılarak bir tanımlama yapıldığında yan sanayi; “ana sanayi üretici firmalarının kendi üretim programlarına almadıkları ürün ve yarı ürün parçaları sağlayan sanayi dalı” olarak tanımlanmaktadır.

Oto yan sanayii, bugüne kadar sürekli bağımlı olduğu otomotiv sanayindeki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu bağımlılık ilişkisi, ana sanayideki dönemsel dalgalanmaların etkisinin oto yan sanayine doğrudan yansımaları şeklinde olmaktadır. Bu nedenle, yalnızca genel ekonomideki krizler değil, otomotiv sanayindeki kısa da olsa krizlerin yaşanması da oto yan sanayini hemen etkilemektedir.

Yan sanayinin ana sanayi ile birlikte gelişmesi, üretilen araçlardan ticari olanların % 70, otomobillerde ise % 95 yerli yedek parça kullanımını beraberinde getirmektedir (Gözlem,2000, s.9).

#### **1.15.2 Otomotiv Yan Sanayinin Genel Durumu**

Türk otomotiv yan sanayinde 1000’in üzerinde firma faaliyet göstermekte olup, kabul edilebilir üretim standartlarına sahip, taşıt araçları imalat sanayine direkt olarak orijinal parça imal eden uluslararası pazarlarda rekabet ederek ihracat yapan firma sayısı 300-350 civarındadır. Diğer firmalar ise küçük ölçekli üretim tesislerini oluşturmakta ve büyük çoğunluğu da genellikle yenileme pazarına yönelik üretim yapmaktadır (<http://www.taysad.org.tr/>). Otomotiv yan sanayinin de ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartlar nedeniyle çeşitli sorunları vardır. Bu sorunlarla birlikte ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü etkileyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bunlar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.15.2.1 Üretim, İhracat, İthalat ve İç Satışlar

Türk otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firmalar sayısal olarak genellikle İstanbul, Bursa ve İzmir’de yoğunlaşmışlardır. Otomotiv yan sanayi firmalarının tümü özel sektöre aittir. Türk otomotiv yan sanayi üretim kapasitesi, yılda 9 milyar \$’lık üretim değeri yaratabilecek düzeydedir. Türk otomotiv yan sanayinde 2000 yılında 4.650 milyon \$’lık üretim gerçekleşmiş ve bunun 1.3 milyar \$’ı ihraç edilmiştir (www. taysad.org.tr/).

**Tablo 4 Türk Otomotiv Yan Sanayinde Başlıca Göstergeler (\$ Milyon)**

	1997	1998	1999	2000
<b>Üretim</b>	3.950	3.750	3.200	4.650
<b>İthalat</b>	2.300	2.350	2.500	2.750
<b>İhracat</b>	915	1.080	1.185	1.340
<b>İç Satışlar</b>	5.335	5.020	5.515	6.060

**Kaynak:** <http://www.taysad.org.tr/turkce/datyans0.htm>, Erişim Tarihi: 21.03.2001

### 1.15.2.2 Kapasite Kullanımı

Türkiye’de yan sanayinin en büyük sorunu, otomotiv ana sanayinin düşük kapasite kullanım oranlarıyla çalışması nedeniyle talebin yetersiz oluşudur (Oto yan sanayinin de ana sanayide olduğu gibi kapasite kullanım oranı % 50’ler civarındadır). Yıllık 800 bin araca parça verebilme gücünde olan yan sanayi, bu sorunu ihracatla aşmaya çalışmalıdır. Yine ekonomik krizi aşma amacıyla iç talebin kısıtlanması, diğer bütün sektörlerde olduğu gibi yan sanayide de çıkış noktası olarak ihracat ön plana çıkmaktadır. Kaliteli mal, zamanında teslim ve uygun fiyat ekseninde odaklanmaktadır. Kaliteli üretimde modern teknolojili yatırımlardan geçmektedir.

Yapılan araştırmalara göre otomotiv sanayimizde tam kapasite ile çalışma performansının yakalanamamasının nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Orhan;1997, s.95).

- İç ve dış talebin istenilen düzeyde olmaması, bu sektör için en önemli sorun olarak görünmektedir.
- Öz kaynak yetersizliği ile enflasyon ve faiz oranları sonucu kaçınılmaz olan yüksek kredi maliyetleri, sektörde kapasite kullanımını açısından önemli bir darboğaz meydana getirmektedir.
- Ulusal ve uluslararası piyasalarda pazarlama olanaklarının yeterince gelişmemiş olması ve

- Önce 1994 ve arkasından 2001 yılı ekonomik krizlerinin meydana getirdiği belirsizlik ortamı nedeniyle, otomotiv ve yan sanayii çok olumsuz etkilenmiştir.

### 1.15.2.3 Verimlilik Düzeyi

Otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan Türk firmaları, verimlilik açısından Japon ve Avrupalı firmaların oldukça gerisinde bulunmaktadır. Üç adet yan sanayi ürünüde 2-4 firmanın verileri arasında yapılan verimlilik karşılaştırılması aşağıdaki sonucu vermiştir (Orhan, 1997, s.105).

**Tablo 5 Ülkemizdeki Otomotiv Yan Sanayii Firmalarının Avrupa Firmalarına Göre Nispi Verimliliği**

Ürün	İşçi Başına Üretim (adet/yıl)			İşçi Başına Satış (000\$/yıl)		
	Avrupa Firması	Türk Firması	Verimlilik Faktörü	Avrupa Firması	Türk Firması	Verimlilik Faktörü
Koltuk	670	330	2:1	218	72	3:1
Paneller	1.208	764	2:1	186	86	2:1
Debriyaj	-	-	-	606	223	3:1

**Kaynak:** Doğan, Marangoz (2002), s. 135

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ülkemizdeki yan sanayi firmalarının verimlilik düzeyi Avrupa firmalarının 2-3 kat gerisindedir.

## 1.16 Araştırmanın Amacı, Modeli ve Yöntemi

### 1.16.1 Araştırmanın Amacı

İşletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü etkileyen faktörler, Türk Otomotiv Yan Sanayinde faaliyet gösteren işletmeler kapsamında incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacına ulaşmak için; Türk Otomotiv Yan Sanayi sektöründe yer alan ve dış pazarlara açılan/açılmayan işletme yöneticilerinin iç ve dış pazarda rekabet güçlerini etkileyen faktörler konusundaki görüşleri değerlendirilecektir.

### 1.16.2 Araştırmanın Modeli

Araştırmada Türk Otomotiv Yan Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin, iç ve dış pazarlarda rekabet güçlerini etkileyen faktörleri değerlendirmek amacıyla bir anket uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, işletmenin adı, kuruluş yılı, personel sayısı, ISO 9000 kalite güvence belgesi olup olmadığı, hangi kalite güvence belgesi/belgeleri olduğuna ilişkin bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde, iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü etkileyen faktörler yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise, cevaplayıcıya ait bilgiler (adı soyadı, firmadaki görevi, çalışma süresi ve eğitim durumu) yer almaktadır.

### **1.16.3 Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı birincil kaynaklardan oluşturulan anket formu ile sağlanmıştır.

Anketin uygulanması sırasında İzmir'deki işletmelerle yüz yüze kişisel görüşme yöntemi, diğer illerde bulunan işletmelerle ise e-posta ve posta yöntemi kullanılmıştır.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde anket, işletmelerin ihracat ve pazarlama müdürlerinden randevu alınarak gidilmiş ve yapılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler yaklaşık bir saat sürmüştür.

E-posta ve posta yolu ile yapılan anketlerde ise geri dönüş oranını yüksek tutmak amacıyla, anketler gönderildikten sonra şirketleri ihracat ve pazarlama müdürleri aranarak, çalışmanın amacı ve gerekli açıklamalar yapılmış ve anketlerin takibi yapılmıştır. Veriler SPSS.11 for Windows programında değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Uygulama çalışması Ağustos-Ekim 2002 döneminde yoğun olarak yapılmıştır.

### **1.16.4 Örneklem**

Çalışmanın örnekleme TAYSAD (Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği) üyesi toplam 167 firma olarak belirlenmiş ve firmaların hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır (Erişim tarihi:27.07.2002). Firmalardan 5 adedi konu ile ilgilenmediklerini belirtirken, 6 firmaya gönderilen posta geri gelmiştir. TAYSAD'ın Internet sayfasında e-mail ve telefonu olan işletmelerden üçü ile hiçbir biçimde iletişim sağlanamamıştır. Dolayısıyla 156 firma net örneklem grubunu oluşturmuştur ve 52 firmadan gelen anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Ağustos-Ekim 2002 süresi içerisinde firmalar tekrar aranmasına rağmen geri dönüşüm oranı % 33.3 olmuştur. Bu oran sektör hakkında bir genelleme yapabilmek için geçerli bir orandır.

## **1.17 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme**

### **1.17.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili**

Bu araştırmaya katılan işletmelere ilişkin genel bilgiler Tablo 6'da verilmiştir. Bazı bilgilerle ilgili olarak değerlendirilen işletme sayısının 52'den

az olması, bu bilgilerle ilgili soruların bazı işletmeler tarafından yanıtlanmamasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 6 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş yılı ve Personel Durumu**

Kuruluş Yılı			Personel Sayısı		
	İşletme Sayısı	Yüzde (%)		İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1960 ve öncesi	4	8.2	1-50 arası	10	19.2
1961-1970	6	12.2	51-150 arası	18	34.6
1971-1980	20	40.8	151 ve üzeri	24	46.2
1981-1990	12	24.5	<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>
1991-2000	7	14.3			
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>			

Tablo 6'da da görüleceği gibi, yapılan değerlendirme sonucunda araştırmaya katılan işletmelerin % 40.8'inin 1971-1980 arasında, % 24.5'inin 1981-1990 arasında ve % 14.3'ünün de 1991'den sonra kurulduğu görülmüştür.

Personel sayısı açısından ise işletmelerin % 46.2'si büyük ölçekli işletme (151 ve üzeri personel), % 34.6'sı orta ölçekli işletme (51-150 personel) ve % 19.2'si küçük ölçekli işletmedir (1-50 personel).

Tablo 7 ise işletmelerin ISO 9000 serisi kalite belgeleri açısından değerlendirilmesini içermektedir. Buna göre söz konusu işletmelerin % 82.7'si bu tür bir belgeye sahip olup, % 15.4'ünde ise konu ile ilgili çalışmalar sürmektedir.

**Tablo 7 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kalite Belgesi Durumları**

ISO 9000 Kalite Belgesi			Sahip Olunan Belge		
	İşletme Sayısı	Yüzde (%)		İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Var	43	82.7	ISO 9001	10	22.7
Yok	1	1.9	ISO 9002	30	68.2
Çalışmalar Devam Ediyor	8	15.4	QS 9000	2	4.5
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	ISO 9001+ ISO 14000	1	2.3
			Hepsi	1	2.3
			<b>Toplam</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Yine Tablo 7'de görülebileceği üzere, ağırlıklı olarak belge sahibi işletmelerin % 68.2'si ISO 9002, % 22.7'si ise ISO 9001 belgesine sahiptir.

### 1.17.2 İşletmelerin İç ve Dış Pazarlardaki Rekabet Güçlerini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmada işletmelerin kendi ürünlerinin rekabet güçlerini çeşitli faktörler açısından rakip ürünlerle karşılaştırmaları istenmiştir. Bu faktörler ve çalışmaya katılan şirketlerin bunlarla ilgili değerlendirmeleri, iç pazardaki rakipler için Tablo 8’de ve dış pazardaki rakipler için ise Tablo 9’da görülmektedir.

İncelenen bazı rekabet faktörleri için değerlendirmeye alınan yanıt sayısının 52’den az olması, ilgili soruya bazı işletmelerin yanıt vermemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

#### 1.17.2.1 İç Pazardaki Rekabet Gücü Değerlendirmesi

**Tablo 8 İşletmelerin İç Pazardaki Rekabet Güçlerinin Değerlendirilmesi**

	Rekabet Gücü											
	Düşük		Orta		Eşit		Yüksek		Çok Yüksek		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%	N	%
Maliyet	3	5.8	7	13.5	12	23.1	21	40.4	9	17.3	52	100
Yatırım gücü	5	9.8	8	15.7	15	29.4	15	29.4	8	15.7	51	100
Teslim süresi	2	3.8	0	0	10	19.2	19	36.5	21	40.4	52	100
Kapasite esnekliği	0	0	2	3.9	11	21.6	17	33.3	21	41.2	51	100
Kalite ve standartlara uygunluk	0	0	3	5.8	4	7.7	16	30.8	29	55.8	52	100
Güvenilirlik	0	0	1	1.9	5	9.6	10	19.2	36	69.2	52	100
Üretim Teknolojisi	1	1.9	9	17.3	8	15.4	13	25.0	21	40.4	52	100
Nitelikli işgücü	1	1.9	4	7.7	16	30.8	19	36.5	12	23.1	52	100
Firma imajı	0	0	5	9.6	5	9.6	16	30.8	26	50.0	52	100
Pazar payı	2	3.9	5	9.8	11	21.6	18	35.3	15	29.4	51	100
Satış sonrası hizmetler	1	1.9	4	7.7	5	9.6	23	44.2	19	36.5	52	100
Envanter yönetimi	0	0	6	12.5	14	29.2	22	45.8	6	12.5	48	100
Ar-Ge	7	13.7	6	11.8	10	19.6	18	35.3	10	19.6	51	100
Üretim zamanı	6	11.8	9	17.6	10	19.6	19	37.3	7	13.7	51	100



Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin iç pazardaki rekabet açısından kendilerini en güçlü gördükleri faktör % 69.2 ile güvenilirliktir. Bunu % 55.8 ile kalite ve standartlara uygunluk ve % 50 ile firma imajı izlemektedir.

Katılımcı işletmelerin % 40.4'ü maliyet açısından rakipleri karşısındaki rekabet güçlerini yüksek olarak değerlendirmiş, % 23.1'i ise rakipleri ile aynı düzeyde rekabet gücüne sahip olduğunu belirtmiştir.

Yatırım yapabilme gücünün iç pazarda işletmelerin rekabet gücüne yansımalarının değerlendirilmesinde ise, ankete cevap veren işletmelerin % 29.4'ü yeni yatırımlar yoluyla rekabete girme güçlerini rakipleri karşısında yüksek olduğunu belirtmiş, yine aynı oranda işletme ise bu güçlerini eşit olarak değerlendirmiştir.

Siparişlerin teslim süresi açısından iç pazardaki rekabet gücü araştırmaya katılan işletmelerin % 40.4'ü tarafından çok yüksek, % 36.5'i tarafından ise yüksek olarak belirtilmiştir.

Kapasite esnekliğinin işletmelerin iç pazardaki rekabet gücüne etkisi, katılımcıların % 41.2'si için çok yüksek, % 33.3'ü için ise yüksek olarak belirtilmiştir.

Kalite ve standartlara uygunluk açısından iç pazar rekabet gücü değerlendirildiğinde işletmelerin % 55.8'i rekabet güçlerinin çok yüksek olduğunu, % 30.8'i ise rekabet güçlerini yüksek bulduklarını belirtmiştir.

Güvenilirlik faktörü, bu araştırmada işletmelerin iç pazarda rekabet açısından kendilerini en güçlü gördükleri yan olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 69.2'si rakiplerine göre güvenilirliklerinin sağladığı rekabet avantajını çok yüksek olarak değerlendirmiş, % 19.2'si ise bu avantajın yüksek olduğunu belirtmiştir.

Uygulanan ankete yanıt veren işletmelerin % 40.4'ü sahip oldukları üretim teknolojilerinin kendilerine rakiplerine oranla çok yüksek bir rekabet gücü sağladığını düşünmektedir. % 25.0'lik bir kısım ise bu faktörün sağladığı rekabet gücünü yüksek olarak değerlendirmiştir.

Nitelikli işgücüne sahip olmanın iç pazarda sağladığı rekabet avantajı katılımcı işletmelerin % 36.5'i tarafından yüksek olarak değerlendirilmiş, % 30.8 işletme ise rakipleri ile eşit konumda olduklarını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 50'si sahip oldukları firma imajı nedeniyle rakipleri karşısında rekabet güçlerinin çok yüksek olduğunu belirtmiş, % 30.8'i ise bu gücü yüksek olarak değerlendirmiştir.

İşletmelerin sahip oldukları pazar payı açısından iç pazar rekabet güçleri değerlendirildiğinde, % 35.3 işletme bu faktör açısından rekabet güçlerinin yüksek olduğunu belirtmiş, çok yüksek yanıtını verenlerin oranı ise % 29.4 olmuştur.

Uygulanan ankete verilen yanıtlara göre, satış sonrasında ürünle ilgili olarak verilen hizmetler açısından işletmelerin % 44.2'sinin rekabet gücü iç pazardaki rakiplerine kıyasla yüksek, % 36.5'inin ise çok yüksektir.

Yapılan araştırmada envanter yönetimi uygulamalarının işletmelere iç pazardaki rakipleri karşısından sağladığı rekabet gücü de değerlendirilmiştir. Buna göre bu faktör işletmelerin % 45.8'ine rakiplerine göre yüksek, % 29.2'sine ise rakipleri ile eşit rekabet gücü sağlamaktadır.

Ar-Ge çalışmalarının iç pazar açısından sağladığı rekabet gücü araştırmaya katılan işletmelerin % 35.3'ü tarafından rakiplerine oranla yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bu soruda rekabet güçlerinin çok yüksek ve eşit olduğunu düşünen işletmelerin de oranları % 19.6 ile aynı olmuştur.

Üretim zamanı açısından sağlanan iç pazar rekabet gücünün değerlendirilmesi sonucu işletmelerin % 37.3'ü yüksek, % 19.6'sı eşit ve % 17.6'sı orta düzeyde rekabet gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

### 1.17.2.2 Dış Pazardaki Rekabet Gücü Değerlendirmesi

**Tablo 9 İşletmelerin Dış Pazardaki Rekabet Güçlerinin Değerlendirilmesi**

	Rekabet Gücü											
	Düşük		Orta		Eşit		Yüksek		Çok Yüksek		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Maliyet	6	12.2	11	22.4	9	18.4	17	34.7	6	12.2	49	100
Yatırım gücü	9	19.1	12	25.5	14	29.8	8	17.0	4	8.5	47	100
Teslim süresi	2	4.2	6	12.5	15	31.3	11	22.9	14	29.2	48	100
Kapasite esnekliği	0	0	5	10.9	11	23.9	17	37.0	13	28.3	46	100
Kalite ve standartlara uygunluk	0	0	3	6.3	13	27.1	12	25.0	20	38.5	48	100
Güvenilirlik	0	0	2	4.2	13	27.1	16	33.3	17	35.4	48	100
Üretim Teknolojisi	2	4.2	13	27.1	17	35.4	6	12.5	10	20.8	48	100
Nitelikli işgücü	2	4.2	8	16.7	18	37.5	13	27.1	7	14.6	48	100
Firma imajı	1	2.1	9	18.8	17	35.4	9	18.8	12	25.0	48	100
Pazar payı	7	14.6	17	35.4	16	33.3	6	12.5	2	4.2	48	100
Satış sonrası hizmetler	3	6.3	8	16.7	16	33.3	13	27.1	8	16.7	48	100
Envanter yönetimi	1	2.3	14	31.8	13	29.5	14	31.8	2	4.5	44	100
Ar-Ge	10	20.8	12	25.0	11	22.9	11	22.9	4	8.3	48	100
Üretim zamanı	2	4.2	12	25.0	13	27.1	18	37.5	3	6.3	48	100

Bu araştırmada incelenen işletmeler açısından dış pazar rekabet gücünün en yüksek olarak değerlendirildiği faktör % 38.5 “çok yüksek” yanıtı ile kalite ve standartlara uygunluk olmuştur. Diğer faktörler açısından ise işletmeler kendilerini rakiplerine göre ağırlıklı olarak yüksek, eşit ve orta düzeyde rekabet gücüne sahip olarak sınıflandırmıştır.

Maliyetler açısından, dış pazardaki rakiplere göre rekabet gücü incelenen işletmelerin % 34.7’si tarafından yüksek, % 22.4’ü tarafından orta ve % 18.4’ü tarafından eşit düzeyde olarak değerlendirilmiştir.

İşletmelerin yatırım yapabilme gücü sonucu ortaya çıkan rekabet avantajının değerlendirilmesi sonucu, dış pazarda işletmelerin % 29.8’i rekabet güçlerini eşit düzeyde, % 25.5’i orta düzeyde ve % 19.1’i ise düşük bulunduğunu belirtmiştir.

Araştırmada ele alınan işletmelerin dış pazar rekabet güçlerini etkileyen faktörlerden biri olarak değerlendirilen siparişlerin teslim süresi açısından, işletmelerin % 31.3'ünün rekabet gücünün eşit, % 29.2'sinin çok yüksek ve % 22.9'unun yüksek olduğu görülmüştür.

Kapasite esnekliğine bağlı dış pazar rekabet gücünün işletmelere yansımaları araştırmaya katılan işletmelerin % 37.0'si tarafından yüksek, 28.3'ü tarafından çok yüksek ve % 23.9'u tarafından eşit düzeyde değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre kalite ve standartlara uygunluk işletmeler açısından en yüksek rekabet gücünü sağlamaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 38.5'i bu faktör açısından kendi rekabet güçlerini rakiplerine göre çok yüksek olarak değerlendirmiştir. % 27.1 oranında işletme kendini rakipleriyle eşit görürken, % 25.0 oranından işletme ise yüksek rekabet gücüne sahip olduğu değerlendirilmiştir.

Güvenilirlik faktörü, bu araştırmanın sonuçlarına göre ikinci en iyi rekabet gücü sağlayan faktör konumundadır. İncelenen işletmelerin % 35.4'ü güvenilirliğin kendilerine dış pazarda rakiplerine göre çok yüksek bir rekabet gücü sağladığını söylerken, % 33.3 oranından işletme bu gücü yüksek ve % 27.1 oranında işletme de eşit bulduğunu belirtmiştir.

İşletmeler, üretim teknolojisi açısından dış pazar rekabet güçlerini ağırlıklı olarak % 35.4 ile eşit görmektedir. Bu faktörün değerlendirildiği soruya % 27.1 oranında işletme orta düzeyde, % 20.8 oranından işletme de çok yüksek düzeyde rekabet gücüne sahip olduğunu belirterek yanıt vermiştir.

Nitelikli işgücüne sahip olmanın işletmelere rakipleri karşısından sağladığı rekabet gücünün % 37.5 oranı ile eşit görüldüğü bulunmuştur. Değerlendirmelerin % 27.1'i bu faktörün yüksek rekabet gücü sağladığına, % 16.7'si ise orta düzeyde rekabet gücü sağladığına yönelik olmuştur.

Dış pazardaki rakiplere göre rekabet gücünün firma imajı açısından değerlendirilmesi istediğinde, araştırmaya katılan işletmelerin % 35.4'ü eşit, % 25.0'i ise çok yüksek rekabet gücüne sahip olduğunu belirtmiştir. Orta düzeyde ve yüksek düzeyde rekabet gücüne sahip olduğunu belirten işletmelerin oranı % 18.8 ile aynı olmuştur.

Pazar payının dış pazarda işletmelere sağladığı rekabet gücü işletmelerin % 35.4'ü tarafından orta, % 33.3'ü tarafından eşit ve % 14.6'sı tarafından düşük düzeyde olarak değerlendirilmiştir.

Satış sonrası ürünle ilgili olarak sağlanan hizmetler dış pazarda işletmelerin % 33.3'üne rakipleri ile eşit rekabet gücü sağlarken, % 27.1 oranında işletme için bu güç yüksek düzeyde saptanmıştır. Bu faktör yoluyla

orta ve çok yüksek düzeyde rekabet gücüne sahip olan işletmelerin oranı aynı olup % 16.7'dir.

Envanter yönetimi uygulamaları sonucu aynı oranda, % 31.8 oranında işletme dış pazardaki rakiplerine göre orta ve yüksek düzeyde rekabet gücüne sahip olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin % 29.5'i ise envanter yönetimi uygulamalarının eşit rekabet gücü getirdiği kanısındadır.

Ar-Ge çalışmalarının işletmelere sağladığı rekabet avantajı işletmelerin % 25.0'i tarafından orta olarak değerlendirilmiştir. % 22.9 ile aynı oranda işletme tarafından eşit ve yüksek bulunan rekabet gücü, % 20.8 oranında işletme tarafından ise düşük olarak değerlendirilmiştir.

İşletmelerin dış pazar rekabet güçlerini etkileyen son faktör olarak üretim zamanı değerlendirilmiştir. Bu faktör açısından işletmelerin % 37.5'ini rekabet gücünün yüksek, % 27.1'inin eşit ve % 25.0'inin orta olduğu saptanmıştır.

### **1.17.3 İhracat Yapan İşletmelerin Çeşitli Faktörler Açısından Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin e-ticaret, stratejik işbirlikleri, dış ticaret şirketlerine üyelikler, fuarlara katılım ve barter (takas) sistemini kullanıp kullanmama gibi faktörlere bağlı olarak ihracat yapma durumları incelenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 82.7'si (43) işletme ihracat yaptığını belirtmiş ve bu bölümdeki analizlerde bu işletmelerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Bazı analizlerde ele alınan işletme sayısının 43'ten az olması, ilgili sorulardan birinin ya da her ikisinin boş bırakılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

#### **1.17.3.1 E-Ticaret ile İhracat İlişkisi**

İhracat yapan işletmelerin yalnızca % 20'si e-ticaretten yararlanmakta, % 80'lik çoğunluk ise bu sistemi kullanmamaktadır. Bu durumda Tablo 10'da da açıkça görülebileceği gibi e-ticaretten yararlanmanın ihracatı olumlu yönde etkileyebileceğine dair bir yorum yapılamamaktadır.

**Tablo 10 İhracat Yapan İşletmelerin E-Ticaret Kullanma Durumları**

<b>E-Ticaret</b>	<b>İşletme Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
Yapıyorum	8	20
Yapmıyorum	32	80
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

### 1.17.3.2 Stratejik İşbirlikleri ile İhracat İlişkisi

**Tablo 11 İhracat Yapan İşletmelerin Stratejik İşbirliği Yapma Durumları**

Stratejik İşbirliği	İşletme Sayısı	Yüzde
Var	17	39.5
Yok	26	60.5
<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Tablo 11’de görülebileceği üzere ihracat yapan işletmelerin yalnızca % 39.5’inin yabancı şirketlerle stratejik işbirliklerine gittiği görülmektedir. Ağırlıklı tercih % 60.5 ile stratejik işbirliği yapmama yönündedir.

### 1.17.3.3 Bir Dış Ticaret Şirketine Üyelik ile İhracat İlişkisi

Tablo 12, ihracat yapan işletmelerin dış ticaret şirketlerine üyelik durumları ile ilgili bilgi vermektedir. Buna göre ihracat yapan şirketler % 80.5 ile ağırlıklı olarak bir dış ticaret şirketine üye olamamak durumundadır.

**Tablo 12 İhracat Yapan İşletmelerin Bir Dış Ticaret Şirketine Üyelik Durumları**

Dış Ticaret Şirketine Üyelik	İşletme Sayısı	Yüzde
Üyeyim	8	19.5
Üye Değilim	33	80.5
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

### 1.17.3.4 Yurtdışı Fuarlara Katılım ile İhracat İlişkisi

İhracat yapan şirketlerin % 62.8’i, Tablo 13’ten de görüldüğü üzere yurtdışı fuarlara katılmaktadır.

**Tablo 13 İhracat Yapan İşletmelerin Yurtdışı Fuarlara Katılım Durumları**

Yurtdışı Fuarlara Katılım	İşletme Sayısı	Yüzde
Katılıyorum	27	62.8
Katılmıyorum	16	37.2
<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

### 1.17.3.5 Barter Sistemi Kullanımı ile İhracat İlişkisi

**Tablo 14 İhracat Yapan İşletmelerin Bir Barter Sistemine Üyelik Durumları**

Yurtdışı Barter Sistemine Üyelik	İşletme Sayısı	Yüzde
Üyeyim	0	0
Üye Değilim	42	100
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Araştırmaya ve ihracat yaptığını belirten işletmelerden hiçbiri bir barter sistemine üye değildir.

### 1.17.4 Anketi Yanıtlayan Kişilere İlişkin Bilgiler

**Tablo 15 Anketi Yanıtlayan Kişilere İlişkin Bilgiler**

	n	%		n	%
<b>Firmadaki Görevi</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
Genel Müdür	11	21.2	Lisansüstü	9	17.3
Kalite Müdürü	25	48.1	Lisans	36	69.2
İşletme Müdürü	4	7.7	Yüksekokul	5	9.6
Kalite ve Pazarlama Müdürü	2	3.8	Lise ve dengi okul	2	3.8
İhracat Müdürü	2	3.8	<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>
Diğer	8	15.4	<b>Son Görevinde Çalışma Süresi</b>		
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	1-5 yıl arası	28	62.2
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>			6-10 yıl arası	12	26.7
1-5 yıl arası	22	44.0	11-15 yıl arası	3	6.7
6-10 yıl arası	16	32.0	16 yıl ve üzeri	2	4.4
11-15 yıl arası	8	16.0	<b>Toplam</b>	<b>45</b>	<b>100</b>
16 yıl ve üzeri	4	8.0			
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>			

Tablo 15, anketi yanıtlayan kişilere ilişkin bir profil sunmaktadır. Buna göre anketi yanıtlayan kişilerin % 21.2'si genel müdürler, % 48.1'ini kalite müdürleri, % 7.7'sini işletme müdürleri, % 3.8'ini kalite ve pazarlama müdürleri ve % 15.4'ünü ise çalıştığı işletmede belirli bir unvana sahip olmayan kişiler oluşturmaktadır. bu kişilerin son görevlerinde çalışma süreleri değerlendirildiğinde % 62.2'si 1-5 yıl arası, % 26.7'si 6-10 yıl arası, % 6.7'si

11-15 yıl arası ve % 4.4'ü 16 yıldan fazla bir zamandır aynı görevde çalışmaktadır.

Anketi yanıtlayan kişilerin işletmede çalışma süreleri açısından ağırlık % 44 ile 1-5 yıl arası çalışma süresidir. 6-10 yıl arası işletmede çalışanların oranı % 32.0, 11-15 yıl arası çalışanların oranı % 16.0 ve 16 yıldan fazla çalışanların oranı da % 8.0'dir.

Eğitim durumları açısından anketi yanıtlayanların % 17.3'ü lisansüstü, % 69.2'si lisans, % 9.6'sı yüksekokul ve % 3.8'i lise ve dengi okul düzeyinde eğitim almıştır.

### **Sonuç**

Bu çalışmada işletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet güçlerini etkileyen faktörler konusu, otomotiv yan sanayi konusunda faaliyet gösteren ve TAYSAD üyesi 167 firma üzerinde yapılan uygulama çalışması ile değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, incelenen faktörler açısından işletmelerin iç pazarda kendi rekabet güçlerini rakiplerine göre ağırlıklı olarak çok yüksek ve yüksek olarak değerlendirdiği saptanmıştır. Buna göre işletmelerin rekabet güçlerini en yüksek bulduğu faktörler % 69.2 çok yüksek ve % 19.2 yüksek değerlendirmesi ile güvenilirlik, % 55.8 çok yüksek ve % 30.8 yüksek değerlendirmesi ile kalite ve standartlara uygunluk ve %50.0 çok yüksek ve % 30.8 yüksek değerlendirmesi ile firma imajıdır. Yapılan ankete verilen cevaplara göre işletmelerin kendilerini rakiplerine göre en zayıf gördükleri rekabet faktörleri ise % 13.7 düşük ve % 11.8 orta yanıtıyla Ar-Ge, % 11.8 düşük ve % 17.6 orta yanıtıyla üretim zamanı ve % 9.8 düşük ve % 15.7 orta yanıtıyla yatırım gücü'dür.

Dış pazar açısından yapılan değerlendirmelerde ise genel ortalama açısından iç pazara göre rekabet gücü açısından işletmelerin kendilerini daha zayıf olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Dışa pazarlarda işletmelerin kendilerini rakiplerine göre en güçlü gördükleri rekabet faktörleri % 38.5 çok yüksek ve % 25.0 yüksek değerlendirmesi ile kalite ve standartlara uygunluk, % 35.4 çok yüksek ve % 33.3 yüksek değerlendirmesi ile güvenilirlik ve % 28.3 çok yüksek ve % 37.0 yüksek değerlendirmesi ile kapasite esnekliğidir. İşletmelerin kendilerini rakipleri karşısında en zayıf gördüğü rekabet faktörleri ise % 20.8 düşük ve % 25.0 orta değerlendirmesi ile Ar-Ge, % 19.1 düşük ve % 25.5 orta değerlendirmesi ile yatırım gücü ve % 14.6 düşük ve % 35.4 orta değerlendirmesi ile pazar payı olmuştur.

Ankete verilen yanıtlara göre hem iç hem de dış pazarda kalite ve standartlara uygunluk faktörü rekabet açısından işletmelerin en güçlü olduğu faktörlerden birisi olarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, ankete yanıt veren



işletmelerin ağırlıklı olarak kalite uygulamalarını yürütmekte olan orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşmasıdır. Küçük ölçekli işletmeler açısından genel durum böyle görülmemekle birlikte, gelecekteki çalışmaları için bu çalışmanın bir uzantısı olarak küçük işletmelerin de araştırmaya katılması daha iyi sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

#### **Kaynakça**

- Aksu, M. (1993), “Uluslararası Pazarlamann Önemi ve Dışa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Kasım-Aralık, Yıl: 7, Sayı:42
- Kozlu, C. (1995), “Uluslararası Pazarlama”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara
- Tenekecioğlu, B. (1994), “Makro Pazarlama”, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul
- Doğan, Ö.İ., (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Şubat-Mart
- Orhan, O.Z. (1997), “Gümrük Birliği Sürecinde Türk Otomotiv Sanayi'nin ve Otomotiv Yan Sanayinin Rekabet Gücü”, İstanbul Ticaret Odası Yayın No.: 1997-54, İstanbul
- Karakaya, F., Stahl, M.J. (1991), “Entry Barriers and Market Entry Decisions: A Guide for Marketing Executive”, Westport, CT: Greenwood Pres Inc.
- Para Dergisi (1999), “Türkiye’de Bu Sektörlere Yatırım Yapan Kazanır...”, 04.04.1999 Tarihli Para Dergisi
- Yüzal, S., <http://www.igeme.org.tr/tur/foylar/sanayi/oto3.htm>, Erişim Tarihi: 17.04.2001
- Doğan, Ö.İ., Marangoz, M. (2002), “KOBİ’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama”, Dış Ticaret Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 24, Nisan 2002
- <http://www.igeme.org.tr>, Erişim Tarihi: 29.10.2002
- Gözlem “Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi” (2000), 27.09.2000 tarihli Gözlem Gazetesi Eki
- Yıllık İstatistiki Bilgiler Bülteni, <http://www.osd.org.tr/cata2002.pdf>, Erişim Tarihi: 29.10.2002
- <http://www.taysad.org.tr/turkce/datyans0.htm>, Erişim Tarihi: 21.03.2001

