

## DEĞİŞİK ÖLÇEKLİ FİRMALARDA İHRACAT PAZAR FIRSATLARINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Yrd.Doç.Dr. Burcu İter Tabak  
Doç. Dr. Mustafa Tanyeri  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

### ÖZET

*Bu araştırmada; Farklı ölçekteki firmalar açısından ihracat pazar fırsatları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, anket tekniğinden yararlanılarak gerçekleştirilen alan araştırması ile firmalardan ihracat ile ilgili güçlü ve zayıf yanlarını ve ihracatlarını olumlu veya olumsuz şekilde yönlendirebilecek tehdit ve fırsatları belirtmeleri istenmiştir. Araştırma bulgularında işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamaları kapsamında önemli görülen faktörler ve bu süreçte karşılaşılabilecek tehdit ve fırsatlar işadamlarının bakış açılarıyla ortaya konmuştur. Bu çalışmada elde edilen verilerin, şirketlerin ihracat stratejilerini ve ihracatı destekleyen kurumların programlarını geliştirmesinde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İhracat, SWOT Analizi, Değişik ölçekli firmalar

### ABSTRACT

*This study aims to identify the international market opportunities for different sized exporting firms. For this reason survey technique was used to analyse and identify the potential opportunities and threats in international markets and the strengths and weaknesses of different sized exporting firms. It is hoped that the findings of the study will be helpful for firms in developing their export strategies and for export related governmental agencies in developing their programs.*

**Key Words:** Export, SWOT analysis, Different sized firms

### GİRİŞ

Hızlı teknolojik değişim ve dünya pazarlarının hızlı globalleşmesinin beraberinde getirdiği sonuçlar ihracat pazar fırsatlarının şekillendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Dış pazarlarda başarı sağlanabilmesi bu değişimlerin öngörülenip uygun stratejilerin geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu

nedenle uluslararası pazarlarda oluşabilecek pazar fırsatlarının belirlenmesinin firmaların uzun dönemli başarılarında anahtar rolü oynayacağı açıktır. Pazar fırsatlarının değerlendirilme süreci firmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile çevresel faktörlerin analizini içermektedir.<sup>1</sup> Pazar fırsatlarının belirlenmesinde proaktif bir tutum izlenmesi ihracatın başarısında da önemli rol oynamaktadır.<sup>2</sup>

Pazar fırsatlarının belirlenmesi hem ülkeler hem de firmalar açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmamızda değişik ölçekli ihracatçı firmaların ihracat pazar fırsatlarına yönelik yaklaşımları belirlenerek birbakıma Türkiye'nin de uluslararası pazar fırsatları belirlenmeye çalışılmıştır. Pazar fırsatlarının belirlenmesi amacıyla çalışmada, ihracatçı firmalara SWOT analizi (güçlü ve zayıf yanlar ile fırsatlar ve tehditler analizi) uygulanmıştır.

### SWOT Analizi

“Başarılı bir pazarlama stratejisinin gerçekleştirilebilmesi temel olarak firma ile faaliyette bulunduğu ve faaliyette bulunacağı öngörülen rekabetçi çevre arasında optimal uyum sağlanmasına bağlıdır.”<sup>3</sup> Bu tanım SWOT analizinin neden en popüler pazarlama planlama aracı olduğunu açıkça göstermektedir.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

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

---

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

<sup>2</sup> Van R. Wood and Kim R. Robertson, “Strategic Orientation and Export Success: an Empirical Study”, *International Marketing Review*, Vol 14., No. 16., 1997, s.439

<sup>3</sup> G.J. Hooley and J. Saunders, **Competitive Positioning**, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ. 1993

<sup>4</sup> Roger Brooksbank, “The Basic marketing Planning Process: a Practical Framework for the Smaller Business”, *Marketing Intelligence and Planning*, 14/4, 1996., s.18

<sup>5</sup> John Pearce and Richard B. Robinson, **Strategic Management**, 6.ed., Irwin Book Team, 1997, s.128.

tehdit ve fırsatların sistematik bir analizini gerektirmektedir.<sup>6</sup> Pazar fırsatlarının ve firma imkanlarının bu şekilde belirlenip en uygun stratejilerin oluşturulması rekabetçiliğin sürdürülebilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

### **Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı; değişik ölçekteki ihracatçı firmalar, dolayısıyla da Türkiye için ihracat pazar fırsatlarını ortaya koymaktır. Pazar fırsat analizi SWOT analizine uygun bir format içerisinde firmalara yöneltilen dört açık uçlu soru ile gerçekleştirilmiştir.<sup>7</sup> 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, sektörlerine özgü kuvvetli yönleri,
- 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; değişik ölçekteki ihracatçı firmaların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkartması beklenmektedir. Bu şekilde firmaların ihracat pazar fırsat ve tehditleri olarak belirledikleri faktörler karşısından daha önceden gerekli önlemleri alarak daha başarılı olmaları hedeflenmektedir. Elde edilen bulguların değişik ölçekli firmalar açısından farklılık gösterip göstermemesi de hem firmalar hem de ihracat ile ilgili çeşitli devlet kurum ve kuruluşları tarafından alınabilecek önlemler açısından önem taşımaktadır.

### **Çalışmanın Örnekleme**

Araştırmada örneklem olarak, imalatçı-ihracatçı firmalar seçilmiştir. Herhangi bir sektör veya bölge kısıtlamasına gidilmemiştir. Örneklemin seçimi için İhracatı Geliştirme ve Etüt 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.

---

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> Burcu İltter, “Uluslararası Pazar Fırsat Analizine Türkiye’deki Değişik Ölçekli İhracatçı Firmalarda Bir Uygulama”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2002, ss.188-230

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.

### 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.

Anket formunu cevaplandıran firmaların çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo da sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Firmada Çalışan Kişi Sayısı

<b>Firmada Çalışan Kişi Sayısı*</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-199 kişi	156	59,8
200 kişi ve üstü	105	40,2

*\* 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 ölçekli olarak değerlendirilmektedir.*

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. 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.

### **Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular (SWOT Analizi)**

Çalışmanın uygulama 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.

Gerçekleştirilen SWOT analizi ile firma ölçeği arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını görmek için SWOT analizi sonuçlarına değişik ölçekli firmalar için çapraz tablo ve ki- kare analizleri uygulanmıştır. Fakat çapraz tablodaki dağılım ki- karenin kullanılmasına imkan vermediği için çalışmamızda sadece çapraz tablo sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Firmaların Güçlü Yönlerine İlişkin Değerlendirme Bulguları

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>Genel Sıra</b>	<b>n</b>	<b>KOBİ</b>	<b>Büyük Ölçekli</b>
Kalite	1	92	54,3	45,7
Ucuz işgücü	2	60	61,7	38,3
Gelişmiş bölgelere coğrafi yakınlık	3	42	61,9	38,1
Uygun fiyatlı olması	4	40	62,5	37,5
Teknoloji	5	31	32,3	67,7
Değişen koşullara çabuk uyum sağlayabilme yeteneği	6	30	53,3	46,7
Hammadde kaynaklarının yeterli olması	7	24	58,3	41,7
Teslim şartlarına uyulması	8	21	71,4	28,6
Kalifiye işgücü	9	17	29,4	70,6
Sektörün deneyimi	10	14	50,0	50,0
Bilgi ve teknoloji birikimi	11	13	46,2	53,8
Müşterilerin isteklerine hızla cevap verebilme becerisi	12	12	50,0	50,0
Zengin ürün çeşidi sunulması	13	11	63,6	36,4
Çok kullanılan bir ürün olması	14	9	11,1	88,9
Firmaların istek ve çabaları	14	9	100	0,0
Tanıtım yapılması ve etkin pazarlama anlayışı	14	9	66,7	33,3
İç pazardaki potansiyelin güçlü olması	15	8	62,5	37,5
Ekonomik ölçekte üretim tesislerine sahip olunması	16	7	28,6	71,4
Her ülkede gelişmekte olan, dinamik bir sektör olması	17	6	50,0	50,0
Şirketin mali gücünün bulunması	17	6	50,0	50,0
Dış pazarlarda sağlanılan güven	17	6	<b>66,7</b>	<b>33,3</b>
Döviz kurunun sabitlikten kurtulup, dalgalı kura geçmesi	17	6	<b>83,3</b>	<b>16,7</b>

**n:** kriteri belirten işletme sayısı

Genel sıralamaya göre en fazla güçlü yön olarak belirtilen kriterler; kalite, ucuz işgücü, gelişmiş bölgelere coğrafi yakınlık, ürünlerin uygun fiyatlı olması, teknoloji, değişen koşullara çabuk uyum sağlanabilmesi ve hammadde kaynaklarının yeterli olmasıdır.

KOBİ'ler ve büyük ölçekli firmalar arasında gerçekleştirilen çapraz tablo sonuçlarında özellikle bazı güçlü yönler açısından önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. En büyük farklılık "firmaların istek ve çabalarının bulunması" konusunda gerçekleşmiştir. Bu faktörü güçlü yön olarak değerlendirenlerin tümü KOBİ'lerden oluşmaktadır. Genelde aile işi niteliğinde olan KOBİ'lerin az sermaye ile yaşayabilmeleri ve iş hayatına yönelik kişisel fedakarlıklarda bulunmaları onların daha kurumsal yapıda olan büyük ölçekli firmalar karşısında üstün kılmaktadır

"Satılan ürünün çok kullanılıyor olmasını" güçlü yön olarak değerlendirenlerin çoğu büyük ölçekli firmalardır (%88,9). "üretim tesislerinin ekonomik ölçekte olmasını" güçlü yön olarak değerlendirenlerin de %71,4'ü büyük ölçekli firmalardır.

"Döviz kurunda dalgalı kura geçmesi" ise KOBİ'ler tarafından daha yüksek oranda güçlü yön olarak değerlendirilmiştir. Dış pazar başarısının döviz kuru değişimlerine bağlı olması, uzun dönemde rekabetçilik sağlanabilmesi açısından olumsuz bir sonuç yaratmaktadır. Bu sonuç Türkiye şartlarında; tutarsız devlet uygulamalarından KOBİ'lerin daha çabuk ve daha derinden etkilenebileceğini göstermektedir.

KOBİ'ler tarafından sıklıkla güçlü yön olarak değerlendirilen diğer faktörler ise şöyle sıralanabilir (Tablo 2): Teslim şartlarına uyulması; Ürünlerin uygun fiyatlı olması; Coğrafi olarak gelişmiş pazarlara yakınlık; Ucuz işgücü temini; Tanıtım yapılması; Zengin ürün çeşidi sunulması.

Genel bir değerlendirme yapılırsa; büyük ölçekli firmalar rekabetçi üstünlük kazanmada daha önemli olarak değerlendirilebilecek "eğitilmiş işgücünün varlığını ve teknolojik gelişmişliği" güçlü yön olarak değerlendirirken, KOBİ'ler ise "ucuz işgücünü ve satılan ürünlerin uygun fiyatlı olmasını" gibi uzun dönemli rekabetçi üstünlük sağlamada önemli rol oynama ihtimali olmayan faktörleri güçlü yön olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin dış pazarlarda rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri için kendilerini daha fazla geliştirmelerinin gerekli olduğu söylenebilir.

**Tablo 3:** Firmaların Zayıf Yönlerine İlişkin Değerlendirme Bulguları

ZAYIF YÖNLER	Genel Sıra	n	KOBİ	Büyük Ölçekli
Girdilerin yüksek maliyetli olması	1	57	45,6	54,4
Bazı ara girdilerin ve ham madde kaynaklarının dışa bağımlı olması	2	38	60,5	39,5
Yurt içindeki ham maddenin ve yan sanayii ürünlerinin yüksek maliyetli olması	3	36	66,7	33,3
Nakliyeden kaynaklanan problemler	4	32	43,8	56,3
Yurt içindeki ham maddenin yeterince kaliteli olmaması	5	31	67,7	32,3
Yetişmiş insan gücü eksikliği	6	30	63,3	36,7
Sektörün ortak hareket kabiliyetinin zayıf olması, yanlış iç rekabet	7	29	58,6	41,1
Türk imajının çok kuvvetli olmaması	8	28	67,9	32,1
Tanıtım ve pazarlama konusundaki eksiklikler	9	21	52,4	47,6
Kalite anlamında rekabet olmaması	10	20	60,0	40
Devletin uluslararası pazarlarda rekabeti zorlaştırıcı eksik ve yanlış uygulamaları	11	19	78,9	21,1
Yetersiz devlet destek ve teşvikleri	12	18	77,8	22,2
Teknoloji ve üretim yönetiminde yeterli seviyeye gelinmemiş olunması	13	16	62,5	37,5
İşçilik maliyetlerinin yüksekliği	14	15	40,0	60,0
Yetersiz işletme sermayesi	15	14	64,3	35,7
Dış piyasadaki fiyatlarla rekabet gücü	15	14	57,1	42,9
İç pazardaki talep zayıflığı	15	14	50,0	50,0
Marka bilincinin ihracatçıda oluşmaması ve markalı ürün yaratılamaması	16	13	25	75
Yüksek finansman maliyeti	17	10	60	40,0
Ar-Ge eksikliği	18	7	71,4	28,6
Uzun dönemli planlama yapılmaması	18	7	14,3	85,7
Yüksek vergi oranları	18	7	85,7	14,3

n: kriteri belirten işletme sayısı

KOBİ'ler ve büyük ölçekli firmalar arasında zayıf yönler açısından en önemli iki fark "uzun dönemli planlama yapılamaması" ve "yüksek vergi oranları" konularında gerçekleşmiştir. Büyük ölçekli firmalar için "uzun dönemli planlama yapılmaması" büyük bir problem oluştururken, KOBİ'ler açısından çok önemli bir problem olmadığı görülmektedir. Buradaki daha detaylı araştırılması gereken nokta ise bu durumun KOBİ'ler açısından önemsiz kabul edilmesinin KOBİ'lerin planlama yapıyor olmasından kaynaklanıp kaynaklanmadığıdır. "Yüksek vergi oranları" ise KOBİ'ler açısından çok daha önemli bir zayıf yön olarak değerlendirilmiştir.



“Olumsuz Türk imajı” engelini aşmak; KOBİ'ler açısından büyük ölçekli firmalara göre çok daha zor olmaktadır. Bu nedenle devletin hızlı bir şekilde kalite denetimlerine öncelik vermesi, kalite bilincini yerleştirmeye çalışması ve Türkiye'yi her alanda olumlu bir şekilde tanıttak için çalışmalarla ağırlık vermesi gerekmektedir.

Değişik ölçekli firmalar açısından farklılık gösteren diğer bir zayıf yön ise “devletin uluslararası pazarlardaki rekabeti zorlaştırıcı eksik ve yanlış uygulamalarıdır”. Bu çeşit problemler ile KOBİ'lerin başa çıkması daha zordur bu nedenle daha yüksek oranda KOBİ tarafından zayıf yön olarak değerlendirilmiştir.

“İhracatçıda marka bilincinin oluşmamış olması” ve “markalı ürün yaratılamaması” ise daha çok büyük ölçekli firmalar tarafından zayıf yön olarak belirtilmiştir. Bu sonuç KOBİ'lerde markalı ürün yaratılıyor olmasından çok KOBİ'lerin daha çok fason üretime yönelmiş olmalarına ve bu nedenle markalı ürün yaratma ihtiyacı duymamalarına bağlanabilir.

Daha önceki değerlendirmeleri ve bulguları da doğrular nitelikte olarak “yetişmiş insan gücü eksikliği”, “yetersiz devlet teşvikleri”, “kalite anlamında rekabet olmaması”, “teknoloji ve üretim yönetiminde yeterli seviyeye gelinmemiş olması”, “yüksek finansman maliyetleri” ve “Ar-Ge eksikliği” daha çok KOBİ'ler için problemler olan konular arasındadır. Bu nedenle bu faktörler KOBİ'ler tarafından daha sıklıkla zayıf yön olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 4:** Firmaların Fırsatları Değerlendirme Bulguları

FIRSATLAR	Genel Sıra	n	KOBİ	Büyük Ölçekli
Devlet teşviklerinin olması ve daha fazla teşvik vermesi	1	41	80,0	20,0
Ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanması	2	30	73,3	26,7
İkili anlaşmalarda daha etkin olunması	3	22	54,5	45,5
Türkiye'nin iyi tanıtılması	3	22	68,2	31,8
Avrupa Birliği	4	20	40,0	60,0
Dünya ekonomisindeki canlanma	5	17	64,7	35,3
Ülkenin coğrafi konumu	5	17	52,9	47,1
Rekabetçi bir kur politikası izlenmesi	6	13	69,2	30,8
Genç yetişkin nüfusun varlığı	7	10	30,0	70,0
Yurtiçi hammadde fiyatlarının ucuzlaması	8	9	66,7	33,3
AB ülkelerinde üretim daralması, ağır sanayiden vazgeçmeleri	8	9	44,4	55,6
Önemli pazarlarda tanınıyor olmak	9	6	33,3	66,7

**n:** kriteri belirten işletme sayısı

Fırsatlar açısından en büyük farklılık “devlet teşviklerine ve desteğine olan ihtiyaçtan” kaynaklanmaktadır. “Devlet teşviklerinin” ihracatçılar açısından fırsat yaratacağını düşünen firmaların %80’ni KOBİ’lerden oluşurken sadece %20’si büyük ölçekli firmalardan oluşmuştur. KOBİ’lerin mevcut teşviklerden yeterince yararlanamadığı ve dış pazarlarda daha çok yönlendirmeye ihtiyaç duyabilecekleri düşünüldüğünde bu sonuç gayet doğaldır.

KOBİ’ler tarafından daha önemli olarak değerlendirilen diğer fırsatlar ise: “Dünya ekonomisinde canlanma gerçekleşmesi”, “ham madde fiyatlarının ucuzlaması”, “Türkiye’nin iyi tanıtılması”, “rekabetçi kur politikası izlenmesi” ve “ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanması”olarak sıralanabilir.

Büyük ölçekli firmalar ise “ülkedeki genç nüfusun varlığını”, “önemli pazarlarda tanınıyor olmayı” ve “Avrupa Birliği ile birleşmeyi” daha fazla oranda fırsat olarak değerlendirmişlerdir

**Tablo 5:** Firmaların Tehditleri Değerlendirme Bulguları

TEHDİTLER	Genel Sıra	n	KOBİ	Büyük Ölçekli
Ekonomik istikrarsızlık ve güvensizlik ortamı	1	168	55,4	44,6
Politik istikrarsızlık ve politik kararlar	2	92	64,1	35,9
Özellikle Uzakdoğu kaynaklı fiyat rekabetin artması	3	36	63,9	36,1
Dış ülkeler ile olan olumsuz ve istikrarsız ilişkiler	4	35	54,3	45,7
Bürokratik engeller	5	24	83,3	16,7
Bazı ülkelerin uyguladığı ithalat politikaları	6	22	36,4	63,6
Savaş ve terör olayları	7	20	50,0	50,0
Ülke içinden veya dışından kaynaklanan ani ekonomik krizler	8	16	50,0	50,0
Ham madde temininde yaşanan sıkıntılar	9	11	22,7	77,3
Tarife dışı engellerin artırılması	10	10	50,0	50,0
Türkiye'nin ucuz maliyetli ülke özelliğini kaybediyor olması	10	10	50,0	50,0
İhracat mevzuatının uluslararası pazar gereksinimlerine uygun olarak çağdaştırılmaması	11	9	33,9	66,7
Enerji maliyetlerinin artması	12	8	25,0	75,0
Küresel rekabet ortamının şiddetlenerek artması (kalite)	12	8	0,0	100,0
Vergilerin yüksek ve adaletsiz olması	13	7	85,7	14,3
Türk marka imajının kötü olması ve bu yönde çalışmalar yapılmaması	14	6	50,0	50,0

n: kriteri belirten işletme sayısı

Tehditlerin değerlendirilmesinde ki farklılık incelendiğinde ise küresel rekabet ortamının şiddetlenerek artmasının ve bu rekabetin kalite yönlü olmasının KOBİ'ler tarafından tehdit olarak görülmediği bu tehdidi belirtenleri %100'ünün büyük ölçekli firmalardan oluştuğu görülmektedir. Anket değerlendirmelerde büyük ölçekli firmaların ürünlerini KOBİ'lere göre daha kaliteli olarak algılamaları göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç ilginçtir.

KOBİ'ler tarafından büyük ölçekli firmalara göre daha sıklıkla belirtilen diğer tehdit unsurları: “Politik istikrarsızlık” ve “politik kararlar”, “Uzakdoğu kaynaklı fiyat rekabetinin artması”, “bürokratik engeller” ile “verginlerin yüksek ve adaletsiz olması” şeklinde sıralanabilir. Büyük ölçekli firmalar tarafından daha sıklık ile belirtilmiş olan tehditler ise bazı ülkelerin ithalat politikaları, enerji maliyetinin artması, ham madde temininde yaşanan sıkıntılar ve ihracat

mevzuatının uluslararası pazar gereksinimlerine uygun olarak çağdaştırılamamasıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Belirsizlik ortamının yoğunlaşması; planlamanın önemini gün geçtikçe daha çok arttırmaktadır. Değişen koşullara uyum sağlanabilmesi ancak iyi bir planlama süreci ile sağlanabilir. Planlamanın gerçekleştirilebilmesi ise faaliyette bulunulan çevrenin ve firma kaynaklarının sistematik analizini ve öngörülenmesini gerektirmektedir. Pazar fırsatlarının belirlenmesi ve sistematik analizi, firmaların, dolayısıyla da ülkelerin uluslararası pazarlardaki rekabetçiliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmada imalatçı-ihracatçı firma niteliğindeki 261 firmadan elde edilen veriler ışığında; firmaların faaliyette buldukları sektörlerin güçlü ve zayıf yönleri ile bu sektörlerle yönelik tehdit ve fırsat unsurları belirlenmeye çalışılmıştır. 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. Günümüz iş dünyasında başarılı olunabilmesi için bu tür araştırmaların sürekli olarak tekrarlanarak pazar stratejilerinin bu doğrultuda düzenlenmesi ile mümkün olacaktır.

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. Değişik ölçekli firmalar açısından incelendiğinde ise KOBİ'ler ve Büyük ölçekli firmaların SWOT analizi bulguları arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalara göre daha çok kalite ve üretim teknolojisi problemi yaşadığı görülmektedir. Daha çok fiyat rekabeti ile dış pazarlarda başarı sağlamaya çalışan KOBİ'lerin özellikle Uzak Doğu kaynaklı fiyat rekabetini de büyük ölçekli firmalara göre daha önemli bir tehdit unsuru olarak değerlendirdiği görülmektedir. Türkiye'deki işçilik ücretlerinin artması dolayısıyla ucuz maliyetli ülke özelliğinin kaybediliyor olması dikkate

alındığında, KOBİ'ler başta olmak üzere tüm firmaların fiyat rekabetini bırakıp kalite ve marka yaratılması üzerine yoğunlaşmalarının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

KOBİ'lerin en büyük avantajlarından birisi ise sahip oldukları girişimci ruhtur. Bu girişimci ruhun onlara proaktif bir şekilde kendi fırsatlarını yaratma isteği ve gücü vermesi beklenebilir, fakat elde edilen bulgular KOBİ'lerin büyük ölçekteki firmalara göre daha reaktif nitelikteki ihracatçı grubunu oluşturduğunu göstermektedir. Bu nedenle KOBİ'ler çeşitli devlet uygulamalarından ve çevresel faktörlerden de daha fazla oranda etkilenebilmektedirler. Bu açıdan KOBİ'lerin dış pazarlarda faaliyet gösterirken daha çok yönlendirmeye ve yardıma ihtiyaç duyabilecekleri bir gerçektir. Bu görüşü doğrulayan bulgu “devlet teşviklerinin daha fazla verilmesinin” iyi bir fırsat olacağını daha çok KOBİ'lerin vurgulamasıdır. Ancak bu çalışmanın bulgularına göre KOBİ'lerin bu tür desteklerden ve ihracat ile ilgili kuruluşlardan daha az yararlanabildiği görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

-Brooksbank, Roger, “The Basic marketing Planning Process: a Practical Framework for the Smaller Business”, Marketing Intelligence and Planning, 14/4, 1996.

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

-DTM, <http://www.DTM.gov.tr/TICARET/ihrstr/5yenidenhtm>, 25/09/2002.

-Hooley, G.J. and J. Saunders, **Competitive Positioning**, Prentice-Hall Engelwood Cliffs, NJ. 1993.

-İlter Burcu, “Uluslararası Pazar Fırsat Analizine Türkiye’deki Değişik Ölçekli İhracatçı Firmalarda Bir Uygulama”, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2002.

-KOSGEB, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeler”, <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>, 30/09/2002.

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

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

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

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

-Wehrich 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.

-Wood, Van R. and Kim R. Robertson, "Strategic Orientation and Export Success: an Empirical Study", International Marketing Review, Vol 14., No. 16., 1997.