

AVRUPA BİRLİĞİ SÜRECİNDE KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELER VE REKABET GÜCÜ (OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ)

Murat ÇETİN^(*)

ÖZET

Türkiye'nin 1996 yılında Gümrük Birliği (GB)'ne girmesi, küresel ekonomi ile entegre olma sürecine ivme kazandırmıştır. Bu süreçte ülke sanayiine özellikle de büyüme, istihdam ve rekabet gücü üzerinde önemli fonksiyonlara sahip Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ)'lere rekabet gücü kazandırmak, Türk ekonomisi açısından hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, GB sürecinde Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet yapılarını ayrıntılı biçimde analiz etmek, etkin rekabet strateji-yöntemleri üretmektir. Sektörün rekabet gücü, SWOT Analizi'ne uygun bir anket çalışması ile belirlenmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerin gelişmesiyle birlikte, Türk ekonomisi daha dinamik ve rekabetçi bir yapıya kavuşacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'ler, Rekabet Gücü, Avrupa Birliği, Otomotiv Yan Sanayii, SWOT Analizi.

1. Giriş

GB sürecinde Türk sanayii küresel rekabete açılmakta ve dünyanın gelişmiş sanayileriyle karşı karşıya kalmaktadır. Şüphesiz GB, ülke sanayinin daha dirençli ve daha dinamik bir boyut kazanmasında teşvik vazifesi görmektedir. Ancak bu süreçte, ekonominin temel dinamiğini oluşturan KOBİ'lerin uluslar arası arenada faaliyet gösterebilmeleri öncelikle GB ile oluşan global koşullara ayak uydurabilmesi, yani etkin rekabet stratejileri-politikalarıyla rekabet gücünün geliştirilmesine bağlıdır. KOBİ'lere rekabetçi bir boyut kazandırmanın yolları, Türkiye'nin global ekonomi içerisindeki yerini oluşturmasında oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, GB sürecinde ekonominin dinamik sektörleri arasında yer alan Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet yapıları ayrıntılı biçimde analiz edilerek, rekabet gücünü geliştirici etkin strateji-yöntemler üretilmeye çalışılmıştır.

2. Otomotiv Yan Sanayii'nde Faaliyet Gösteren Kobi'lerin Rekabet Gücünün Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma

2.1. Araştırmanın Önemi ve Sektörün Genel Profili

AB'ne entegrasyon sürecinde önemli bir araç konumunda olan GB, ortaya çıkardığı sosyo-ekonomik koşullar nedeniyle, Türkiye gündeminde

^(*)Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Ünye/ORDU.

önemini korumaktadır. GB ile başlayıp Helsinki Kararları ile şekillenen bu süreç, işletmelerin rekabet gücünü etkileyecek önemli çevresel değişimleri ve uyum sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, Türk ekonomisinde lokomotif sektörlerden birisi olarak kabul edilen “Otomotiv Yan Sanayii”nde GB ile oluşan yeni çevresel koşullar altında, sektörün rekabet gücünün ortaya konulması sektörün gelişmesi açısından önem taşımaktadır.

Dünyanın ulaşılmış olduğu ekonomik gelişmede, başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere bütün dünyada otomotiv sanayii, ekonominin diğer sektörlerini de peşinden sürükleyen stratejik ve öncelikli önem taşıyan bir sektör konumuna gelmiştir. Otomotiv sanayiinin ekonomiye doğrudan etkilerinin yanı sıra beslemekte olduğu yan sanayii dalı aracılığıyla da dolaylı etkileri bulunmaktadır¹.

1960’lı yılların başında akü, lastik, saç aksamı gibi sınırlı sayıda ürünlerin üretildiği yan sanayide, 1964 yılında yürürlüğe giren Montaj Sanayii Talimatı gereği olarak 1970’li yılların sonunda, motorlu araç üretiminde zaman içerisinde istenilen “yerli katkı oranı” %80’lere ulaşmıştır (Bedir, 1999:101). Ancak 1980’li yıllardan itibaren dışa açık bir büyümenin tercih edilmesi neticesinde korumanın yavaş yavaş kaldırıldığı gözlenmektedir. Bu durum, otomotiv sanayiinin yerli yedek parçadan ziyade daha düşük fiyatlı ve kaliteli ithal yedek parça talep etme eğilimini artırmıştır. Özellikle GB sonrası bu eğilimin giderek hız kazandığı vurgulanmaktadır.

¹ Otomotiv sektörü, bulunduğu bütün ülkelerde ana ve yan sanayiiler arasındaki pazarlama, satış ve servis ağı nedeniyle, banka ve sigorta gibi hizmet sektörlerinin gelişmesinde lokomotif görevi üstlenmektedir. Yan sanayiinin ürettiği demir-çelik, lastik-plastik, elektronik ve cam gibi aramallar otomotiv üretiminde kullanılmaktadır. Bu durumda yan sanayii, ana sanayiın ihtiyacı olan girdileri üreterek hem maliyet tasarrufu sağlamasını hem de ekonomik üretkenliğini artırmaktadır. Diğer taraftan ana sanayii de yan sanayii için önemli bir iş potansiyeli sağlamaktadır. Bu bağlamda, ana sanayii ve yan sanayii arasında güçlü bir simbiyotik ilişkinin söz konusu olduğunu söylemek doğru olur. Otomotiv Yan Sanayii, taşıt aracı üreten üreticileri, bunlara montaj veya yedek parça amaçlı üretim yapan üreticileri, bakım ve servis istasyonları ve satış noktaları gibi oldukça geniş bir kitleyi kapsayan bir istihdam alanıdır. Yan sanayi, ana sanayi üretici firmaların kendi üretim programlarına almadıkları ürün ve yarı ürün parçalarını üreten sanayi dalı olarak tanımlanmaktadır (Sönmez, 1996:5). Otomotiv Yan Sanayii, gelişmiş pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye için de üretim, ihracat, katma değer, yatırım, istihdam, dış ticaret, sermaye birikimi, yüksek gelir, marka imajı, kalite ve ülke tanıtımı açısından stratejik öneme sahiptir. Aynı zamanda sektör, madencilik, enerji, ulaşım, hizmetler ve savunma sanayii gibi bir çok sektörün teknolojik düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Bu ise genel anlamda ülkenin rekabet gücünü belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Taysad,1998:21).

Otomotiv Yan Sanayii'nde yaklaşık 1250 firma faaliyet göstermektedir. Sektörün üretim yapısı genelde üç temel kategoride ele alınabilir. Bunlardan birinci grup, büyük ölçekte üretim yapan, dış pazarlarda giderek artan oranda pay sahibi olan ve tam organize olmuş işletmelerden meydana gelmektedir. Lisans ve know-how anlaşmaları ile teknoloji transfer edebilen ve sayılarının 50 civarında olduğu tespit edilen bu işletmeler, iç piyasanın fabrikada montaj işinde kullanılmak üzere üretilen orijinal ekipman ihtiyacının yaklaşık %80'ini temin etmektedirler. Teknoloji kaynağı olan başlıca ülkeler, Almanya, Fransa, İtalya ve Japonya'dır. İkinci grup, tam ve yarı organize olmuş, iç ve dış piyasaya yönelik faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Sayılarının 200 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Organize olmamış, atölye düzeyinde ve tamamen iç piyasaya yönelik üretim yapan küçük ölçekli işletmeler ise, üçüncü grubu oluşturmaktadır. Sayıları tahminen 1000 civarında olan bu firmaların üretim düzeyleri de oldukça düşüktür (Şenkal ve Çağlar, 1998:15-16).

Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren firmalar sayısal olarak genelde İstanbul, Bursa ve İzmir'de yoğunlaşmışlardır. Bölgesel bazda değerlendirildiğinde, firmaların %75'i Marmara, %13'ü Ege, %7'si İç Anadolu ve %5'i de diğer bölgelerde faaliyet göstermektedir. Sektördeki firmaların tümü özel sektöre aittir (TAYSAD, 2000:19). Otomotiv Yan Sanayii'nin 1995-1999 yılları arasında göstermiş olduğu ekonomik performans incelendiğinde Tablo 1 ortaya çıkmaktadır.

Tablo: 1
Türk Otomotiv Yan Sanayii'ne İlişkin Ekonomik Göstergeler (Milyon Dolar)

	1995	1996	1997	1998	1999 *
Üretim	3.080	3.107	3.947	3.737	3.197
İthalat	1.500	1.697	2.282	2.341	2.500
İhracat	724	809	916	1.081	1.200
İç Satışlar	3.856	3.995	5.313	4.997	4.497
Katma Değer	1.232	1.240	1.580	1.495	1.278
Ödenen Vergiler	770	775	990	930	800
Toplam Yatırım	308	310	390	370	320
Dış Ticaret Açığı	-776	-888	-1.366	-1.260	-1.300
Kapasite Kullanımı (%)	40	40	51	48	40
İthalat / İç Satışlar (%)	39	42	43	47	56
İhracat / Üretim (%)	24	26	23	29	38
İhracat / İthalat (%)	48	48	40	46	48

Kaynak: TAYSAD, 1999:124.

TAYSAD, 2000:20.

* Tahmini

2.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Tanımlayıcı ya da durum belirleyici nitelikte olan bu araştırmanın genel amacı, Gümrük Birliği sürecinde Türk Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet gücünün belirlenmesi ve bu konuda alınabilecek önlemlerin yani rekabet gücünü geliştirici yöntem-politikaların ortaya konulmasıdır. Bu çalışmada, firmaların Gümrük Birliği sürecinde karşılaştıkları fırsat ve tehditler belirlenerek, firmaların rakiplerine karşı mevcut durumları güçlü ve zayıf yönleri ile saptanmaya çalışılmıştır. Neticede elde edilen araştırma sonuçlarına göre, sektörün rekabet gücü ayrıntılı olarak belirlenerek, rekabet gücünü geliştirici politikalar üretilmeye çalışılmıştır.

2.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu kısımda araştırmaya konu olan ana kütle, araştırmanın sınırlamaları ve örnek kütleinin seçimi, veri toplamada kullanılan yöntem ve araçlar, anket sorularının hazırlanması ve test edilmesi, verilerin derlenmesinde kullanılan yöntemler üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. Araştırmanın Sınırlamaları ve Örnek Kütleinin Seçimi

Sektörde faaliyet gösteren yaklaşık 1250 KOBİ'den 200 tanesi orta ölçekli işletme durumundadır. 1999 yılı itibarıyla İSO ve TAYSAD verilerine göre, Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren yaklaşık 200 orta ölçekli işletmeden 70 tanesi AB'ye ihracatta bulunmaktadır. Söz konusu 70 orta ölçekli işletme araştırmanın ana kütleini, bunlardan 34 işletme ise örnek kütleiyi oluşturmaktadır.

Araştırma, sektördeki orta ölçekli işletmeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun nedeni, sektörün rekabet gücünün ayrıntılı olarak ortaya konulmasında kullanılan SWOT Analizi'nin^{*}, kurumsallaşmasını tamamlamış ya da kurumsallaşma yolunda önemli gelişmeler kaydetmiş firmalar üzerinde

* SWOT Analizi stratejik yönetim anlayışında rekabet gücünü analiz etmede ve buna bağlı olarak rekabet stratejileri belirlemede kullanılan sistematik bir yöntemdir. Bu analiz, işletmenin güçlü-zayıf yönleri ile çevresel fırsat-tehditler arasındaki ilişkiyi incelemekte ve strateji belirlemenin temelini oluşturmaktadır (Cerit vd., 1997:48). Bir firmanın bulunduğu durumu tüm yönleriyle yansıtan SWOT Analizi'nin yanlış olarak yapılması ve değerlendirilmesi, işletme yöneticilerini firmanın karşılaştığı gerçeklerle uygun olmayan stratejik kararlar vermesine neden olacağından firma için çok tehlikeli sonuçlar doğurabilir (Barney, 1991: 99). Firmanın güçlü-zayıf yönlerinin belirlenmesi iç çevre analizini, çevresel fırsat-tehditlerin belirlenmesi de dış çevre analizini gerektirir. Bu iki analiz, SWOT Analizi'nin bir parçası olup etkin rekabet stratejileri-yöntemleri belirlemede anahtar faktör konumundadır (Pearce ve Robbins, 1994:176).

uygulanabilmesi ve etkin sonuçlar vermesidir. Bu şekildeki analiz yöntemi, daha sağlıklı ve gerçekçi sonuçlar vermektedir. Araştırmada, işletme ölçeğine göre sınıflandırmada KOSGEB kriterleri dikkate alınmıştır. Yani, 1-150 arası personel istihdam eden firmalar KOBİ olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda 51-150 arası personel istihdam eden işletmeler, orta ölçekli olarak kabul edilmiştir. KOSGEB uzmanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde istihdam edilen personel sayısının tek kriter olarak alınması uygun görülmüştür.

2.3.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada, firmalara ilişkin bilgiler TAYSAD ve İSO kayıtlarından alınmıştır. GB sürecinde, sektördeki firmaların rekabet gücünün belirlenmesi ve bu noktada rekabet gücünü geliştirici yöntemlerin saptanmasına ilişkin bilgi-verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Veri-bilgilerin toplanmasında üç değişik araçtan yararlanılmıştır: elektronik posta, faks ve yüz yüze görüşme.

2.3.3. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Araştırma sonuçlarına, hazırlanan anket formunun firma üst yöneticilerine, pazarlama, finansman ve ihracat müdürlerine uygulanması ile ulaşılmıştır. Anket soruları SWOT Analizi'ne uygun olarak yani, firmaların güçlü-zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve çevresel (piyasadaki) fırsat-tehditlerin belirlenmesine imkan verecek şekilde hazırlanmıştır. Yerli ve yabancı kaynaklar taranarak konu ile ilgili değişik anket formlarından yararlanılmıştır. Ayrıca, anket formu hazırlanmadan önce firma yöneticilerinden bazıları, TAYSAD ve KOSGEB uzmanları ile yapılan görüşmeler neticesinde soruların yeterlilik düzeyi ve anlaşılabilirliği tartışılmış, bu kapsamda yeniden düzenleme yapılmıştır.

Bu çalışmada konunun özünü oluşturması açısından GB'nin sektöre etkisi, GB sürecinde AB kaynaklı rakiplerine oranla firmaların güçlü-zayıf yönleri, GB'nin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler ile GB sürecinde firmaların rekabet güçlerini geliştirebilmek için alınması gereken önlemleri tespit etmeye yönelik sorular ve bunlara ilişkin yanıtlar değerlendirilmiştir.

2.3.4. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmada, gerek yüz yüze gerekse elektronik posta ve faks aracılığıyla gerçekleştirilen anket yöntemiyle elde edilen verileri değerlendirmede SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik) programı kullanılmış, alınan yanıtlar frekans dağılımına göre değerlendirilmiş ve yüzde yöntemi ile çizelge haline getirilmiştir.

2.4. Araştırma Bulgularının Derlenmesi

Araştırmaya konu olan anket sorularına verilen yanıtlar, ağırlıklı olarak değerlendirilerek aşağıda sunulmuştur;

- **Gümrük Birliği'nin Sektöre Etkisi**

Araştırmaya konu olan işletmelerin %53'ü sektörün GB'den başlangıçta olumsuz yönde etkilendiğini, ancak zaman içinde olumlu yönde etkileneceğini belirtmiştir. İşletmelerin %38'i sektörün olumlu yönde, %9'u ise olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmiştir (Tablo 2).

Tablo: 2
GB'nin Sektöre Etkisi

GB'nin sektöre etkisi	Adet	%
Başlangıçta olumsuz		
zaman içinde olumlu	18	53
Olumsuz yönde	3	9
Olumlu yönde	13	38
Toplam	34	100

- **GB Sürecinde İşletmelerin AB'deki Rakiplerine Oranla Güçlü-Zayıf Yönleri**

Araştırmaya katılan işletmelerin GB sürecinde AB rakiplerine oranla güçlü-zayıf yönleri, Tablo 3'teki gibi tespit edilmiştir. Bu tabloda pazarlama, finansman, üretim ve organizasyonel faktörler açısından işletmelerin durumu ayrıntılı olarak görülmektedir. Yani, her bir faktöre ilişkin işletmelerin performansı (çok zayıf, az zayıf, nötr, az kuvvetli ve çok kuvvetli olarak beşli bir sınıflandırmaya gidilerek) ile faktörün firma için önem derecesi (düşük, orta ve yüksek olmak üzere üçlü bir sınıflandırma ile) ortaya konmuştur.

Tablo: 3
GB Sürecinde İşletmelerin AB'deki Rakiplerine Oranla Güçlü-Zayıf Yönleri

Pazarlama	Performans				Önem Derecesi			
	Çok zayıf	Az zayıf	Nötr (Etkisiz)	Az kuvvetli	Çok kuvvetli	Düşük	Orta	Yüksek
1. Firmanın tanınırlığı				√				√
2. Pazar payı				√				√
3. Ürün kalitesi				√				√
4. Hizmet kalitesi				√				√
5. Fiyatlandırma etkinliği				√				√
6. Dağıtım etkinliği			√				√	
7. Promosyon etkinliği			√				√	
8. Satış gücü etkinliği				√				√
9. AR-GE ve yenilikler				√				√
10. Kapsanan coğrafik alan			√				√	
Finansman								
11. Maliyet/Sermaye				√				√
12. Karlılık				√				√
13. Finansal denge				√				√
Üretim								
14. Ölçek ekonomileri			√				√	
15. Kapasite				√				√
16. Yetenekli işgücü			√					√
17. Zamanında üretim yeteneği				√				√
18. Teknik üretim yeteneği				√				√
19. Üretim esnekliği				√				√
Organizasyon								
20. Yaratıcı liderlik				√				√
21. Yönetimsel yeterlilik				√				√
22. Girişimcilik					√			√
23. Esneklik/Uyumluluk					√			√

Ayrıca, bu tablodan yararlanarak, firmaların her bir faktördeki performansı ve bu faktörün önem dereceleri birleştirilerek sektöre ilişkin performans-önem matrisini oluşturmak mümkündür. Söz konusu matris, Şekil 1'de görülmektedir.

		PERFORMANS	
		Düşük	Yüksek
ÖNEM	Yüksek	Yetenekli işgücü 1	Pazarlama faktörleri Üretim faktörleri Organizasyonel faktörler Finansman faktörleri 2
	Düşük	Dağıtım etkinliği Promosyon etkinliği Kapsanan coğrafik alan Ölçek ekonomileri 3	4

Şekil 1: Sektörün Performans-Önem Matrisi

1. Hücrede yer alan faktörler açısından işletmeler performanslarını düşük olarak değerlendirmekle birlikte, söz konusu faktörleri önemli görmektedirler. Bu nedenle sektördeki işletmelerin yetenekli personel istihdam etme yönüne ağırlık vermeleri ve söz konusu faktörü güçlendirmesi gerekmektedir.
2. Hücrede yer alan pazarlama, üretim, finansman ve organizasyonel faktörler açısından sektörün genel olarak güçlü olduğu söylenebilir. Ancak bu gücün korunması ve süreklilik kazanması için çaba harcanması gerekmektedir.
3. Hücrede yer alan dağıtım etkinliği, promosyon etkinliği, kapsanan coğrafik alan ve ölçek ekonomileri sektörün hem performans açısından hem de önem derecesi açısından düşük olarak değerlendirdiği faktörleri ifade etmektedir.

- **GB Sürecinde AB ile Ticarete İşletmelerin Yakaladıkları Fırsatlar**

Sektördeki işletmeler, GB sürecinde önemli fırsatlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Önem dereceleri itibariyle; gümrük vergileri ve tarife dışı engellerin kaldırılması ile maliyetlerin düşmesi, hammadde ve ara girdi temininin kolaylaşması ve ucuzlaması, ihracat imkanlarının artması, teknoloji yenileme imkanının doğması, yabancı ortaklık kurma imkanının artması ve mevzuatın basitleşmesi bu fırsatlar arasında yer almaktadır (Tablo 4).

Tablo 4: İşletmelerin GB Sürecinde Karşılaştıkları Fırsatlar

GB sürecinde karşılaştıkları fırsatlar	Ağırlıklar	Sıralar
Gümrük vergileri ve tarife dışı engellerin kaldırılması ile maliyetlerin düşmesi	118	1
Hammadde ve ara girdi temininin kolaylaşması ve ucuzlaması	104	2
İhracat imkanlarının artması	100	3
Teknoloji yenileme imkanının doğması	89	4
Yabancı ortaklık kurma imkanının artması	56	5
Mevzuatın basitleşmesi	43	6

Yukarıdaki fırsatlar, yüzdelere göre, başarı olasılıkları itibarıyla ele alındığında aşağıdaki fırsatlar matrisi ortaya çıkmaktadır. Bu matris, sektörün fırsatlar matrisini ifade etmektedir.

		BAŞARI OLASILIĞI	
		Yüksek	Düşük
ÇEKİCİLİK	Yüksek	Gümrük vergileri ve tarife dışı kaldırılmasıyla maliyetlerin düşmesi. Hammadde ve ara girdi temininin kolaylaşması ve ucuzlaması. İhracat imkanlarının artması. Teknoloji transferinin kolaylaşması ile birlikte teknoloji yenileme imkanının doğması. 1	Yabancı ortaklık kurma imkanının artması. Mevzuatın basitleşmesi. 2
	Düşük	3	4

Şekil 2: Sektörün Fırsatlar Matrisi

Şekil 2, işletmelerin GB sürecinde yakaladıkları fırsatları, başarı olasılığı ve çekicilik durumu itibarıyla göstermektedir. İşletmeler, gümrük vergileri ve tarife dışı engellerin kaldırılması ile maliyetlerin düşmesi, hammadde ve ara girdi temininin kolaylaşması ve ucuzlaması, ihracat imkanlarının artması ve teknoloji yenileme imkanının doğmasını en çekici faktörler olarak görmektedir. Bununla birlikte, yabancı ortaklık kurma imkanının artması ve mevzuatın basitleşmesi işletmeler açısından ikinci derecede değerlendirilmektedir.

- **GB Sürecinde AB ile Ticarete İşletmelerin Karşılaştıkları Tehditler**

Tablo 5, işletmelerin GB sürecinde karşılaştıkları tehditleri ortaya koymaktadır. İthal ürün çeşidinin artması, GB sürecinde işletmelerin karşılaştığı en önemli tehdit olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanısıra; koruma oranlarının kaldırılması ile rekabetin güçleşmesi, yerli üretimin nisbi fiyatlarının artması ve iç pazar payının daralması, teknolojinin yetersiz kalması, AB standartlarına uyum sağlamada güçlük çekilmesi, kar marjlarının daralması, üçüncü ülkelerle olan düşük fiyatlı girdi temini imkanının ortadan kalkması bu süreçte işletmelerin karşılaştığı diğer tehditler olarak sayılabilir.

Tablo 5: İşletmelerin GB Sürecinde Karşılaştıkları Tehditler

GB sürecinde karşılaşılan tehditler	Ağırlıklar	Sıralar
İthal ürün çeşidinin artması	116	1
Koruma oranlarının kaldırılması ile rekabetin güçleşmesi	109	2
Yerli üretimin nisbi fiyatlarının artması ve iç pazar payının daralması	80	3
Teknolojinin yetersiz kalması	72	4
AB standartlarına uyum sağlamada güçlük çekilmesi	68	5
Kar marjlarının daralması	38	6
Üçüncü ülkelerle olan düşük fiyatlı girdi temini imkanının ortadan kalkması	27	7

Tablo 5'in ifade ettiği tehditler, yüzdelerine göre oluşma ihtimalleri dahilinde değerlendirildiğinde aşağıda görülen tehditler matrisi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu matris, sektörün tehditler matrisini oluşturmaktadır.

		OLUŞMA İHTİMALİ	
		Yüksek	Düşük
ÖNEM	Yüksek	İthal ürün çeşidinin artması, Koruma oranlarının kaldırılması ile rekabetin güçleşmesi, Teknolojinin yetersiz kalması, AB standartlarına uyum sağlamada güçlük çekilmesi, Yerli üretimin nisbi fiyatlarının artması ve iç pazar payının daralması, 1	Kar marjlarının daralması, Üçüncü ülkelerle olan düşük fiyatlı girdi temini imkanının ortadan kalkması. 2
	Düşük	3	4

Şekil 3: Sektörün Tehditler Matrisi

1. Hücrede yer alan ithal ürün çeşidinin artması GB sürecinde firmaların karşılaştığı, oluşma ihtimali en yüksek ve en önemli tehdit olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra; koruma oranlarının kaldırılması ile rekabetin güçleşmesi, yerli üretimin nisbi fiyatlarının artması ve iç pazar payının daralması, teknolojinin yetersiz kalması, AB standartlarına uyum sağlamada güçlük çekilmesi diğer önemli tehditler olarak görülmektedir.
2. Hücredeki kar marjlarının daralması ve üçüncü ülkelerle olan düşük fiyatlı girdi temini imkanının ortadan kalkması önemli tehditler olmakla birlikte, işletmeler bu tehditlerin oluşma ihtimalini düşük olarak değerlendirmektedir.

- **GB Sürecinde Rekabet Edebilmeleri İçin İşletmelerin Alabileceği Önlemler**

Tablo 6, GB sürecinde işletmelerin rekabet edebilmeleri için hangi önlemleri almaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo: 6

İşletmelerin GB Sürecinde Rekabet Edebilmeleri İçin Alabileceği Önlemler

GB sürecinde rekabet etmek için alınabilecek önlemler	Ağırlık	Sıralar
Esnek, hızlı, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi, modern üretim ve yönetim sistemlerine geçilmesi	116	1
Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi	93	2
Modern finansman yöntemlerinin kullanılması	90	3
Sektörel Dış Ticaret Şirketleri gibi organizasyonlara dahil olmak	70	4
AR-GE departmanının kurulması ya da daha fazla kaynak ayrılması	60	5
Hedef pazarın estetik/teknik anlayışına hitap edecek ürün yelpazesinin oluşturulması	34	6
Yabancı ortaklık kurulması	27	7
Kalite kontrol ve güvence sisteminin tam anlamıyla yerleştirilmesi	13	8
Daha nitelikli personelin istihdam edilmesi	8	9
İşletme kaynaklarının ve beşeri kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması	7	10
Satış sonrası servislerinin iyileştirilmesi	2	11

İşletmeler bu süreçte en önemli önlem olarak esnek, hızlı, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi modern üretim ve yönetim sistemlerinin uygulanmasını görmektedir. Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi, modern finansman yöntemlerinin kullanılması, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri gibi ihracat-pazarlama organizasyonlarına dahil olmak ve AR-GE departmanının kurulması ya da bu departmana daha fazla kaynak ayrılması, diğer önemli yöntemler arasındadır. Bunlara ilaveten; ayrıntılı pazarlama planlaması ve AB ülkelerine yönelik pazarlama araştırması faaliyetlerinin yürütülmesi, hedef pazarın estetik/teknik anlayışına hitap edecek ürün yelpazesinin oluşturulması, yabancı ortaklık kurulması, kalite kontrol ve güvence sisteminin tam anlamıyla yerleştirilmesi, işletme kaynaklarının ve beşeri kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması, daha nitelikli personelin istihdam edilmesi ve satış sonrası servislerinin iyileştirilmesi de izlenebilecek diğer önlemler olarak sayılabilir.

Sektördeki KOBİ'ler için asıl önemli olan, GB sürecinde zayıf yönlerini güçlendirerek, güçlü yönlerini koruyacak, karşılaştıkları fırsatları değerlendirecek, tehditleri ise bertaraf edebilecek etkin rekabet yöntemleri geliştirmek ve bunları bir an önce uygulamaya koyarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir.

3. Sonuç ve Öneriler

AB ile GB anlaşmasının imzalanması ve bu anlaşmanın yürürlüğe girmesi neticesinde, tüm firmalar özellikle de KOBİ'ler, anlaşmanın getireceği çevresel koşulları belirlemek ve anlaşmaya uyum sağlayabilecek stratejik çözümleri en kısa zamanda oluşturmak zorundadırlar. Bu durumda, firmaların stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada Türkiye ekonomisinin dinamik sektörleri arasında yer alan Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin rekabet gücü, SWOT Analizi'ne uygun bir anket çalışması ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu analiz yardımıyla işletmelerin mevcut durumları güçlü-zayıf yönleri ile belirlenmeye çalışılmış, GB sürecinde karşılaştıkları fırsat-tehditler ortaya konularak, alabilecekleri önlemler saptanmaya çalışılmıştır. Böylece elde edilen araştırma sonuçlarına paralel olarak, sektörel bazda rekabet gücü belirlenerek, rekabet gücünü geliştirici yöntem-politikaların üretilmesi mümkün olabilmektedir.

Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren 34 orta ölçekli işletme üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması ile ilgili önemli sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırma, SWOT Analizi'ne daha uygun olduğu için orta ölçekli işletmeler üzerinde durmuştur. Ana kitleyi sınırlandırmada KOSGEB kriterleri kullanılmış ve AB'ne ihracat yapan işletmeler tercih edilmiştir. Bu nedenle işletmelerin hepsinde istihdam edilen personel sayısı 51-150 arasında olup, AB'ne ihracat ön plandadır.
- Otomotiv Yan Sanayii'ndeki söz konusu işletmelerin AB'deki rakiplerine oranla güçlü-zayıf yönleri değerlendirildiğinde; pazarlama, üretim, finansal ve organizasyonel faktörler açısından sektörün genelde az kuvvetli; özellikle girişimcilik ve esneklik-uyumluluk konularında oldukça kuvvetli; promosyon-dağıtım etkinliği, yetenekli işgücü ve ölçek ekonomileri alanlarında ise nisbeten zayıf oldukları söylenebilir.
- Sektördeki işletmelerin %53'ü GB'den başlangıçta olumsuz yönde etkilendiğini, ancak zaman içinde olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedir. İşletmelerin %38'i sektörün olumlu yönde, %9 gibi çok küçük bir kesimi de olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmiştir.

Bu durum, GB'den sektörün genelde olumlu yönde bir beklenti içinde olduğunu göstermektedir.

- Gümrük vergileri ve tarife dışı engellerin kaldırılmasıyla birlikte maliyetlerin düşmesi GB sürecinde işletmelerin yakaladıkları en önemli fırsat olarak değerlendirilmektedir. Hammadde ve ara girdi temininin kolaylaşması, ihracat imkanlarının artması ve teknoloji yenileme imkanının doğması işletmelerin yakaladıkları diğer önemli fırsatlardır.
- GB sürecinde işletmelerin karşılaştığı en önemli tehdit olarak ithal ürün çeşidinin artması belirtilmektedir. Bunun yanısıra; koruma oranlarının kaldırılması ile rekabetin güçleşmesi, yerli üretimin nisbi fiyatlarının artması ve iç pazar payının daralması, teknolojinin yetersiz kalması ve AB standartlarına uyum sağlamada güçlük çekilmesi bu süreçte işletmelerin karşılaştığı diğer tehditler olarak sayılabilir.
- GB sürecinde rekabet güçlerini iyileştirme ve etkin olarak rekabet edebilmede işletmeler esnek, hızlı, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi modern üretim ve yönetim sistemlerinin uygulanmasını zorunlu görmektedir. Yine bu süreçte yeni teknolojilerin yakından takip edilmesi, modern finansman yöntemlerinin (KOBİ Leasing, KOBİ Factoring Şirketleri, Kredi Garanti Fonu, Risk Sermayesi ve KOBİ Borsası) kullanılması, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri gibi ihracat-pazarlama organizasyonlarına dahil olmak ve AR-GE departmanının kurulması yada bu departmana daha fazla kaynak aktarılması işletmelerin rekabet güçlerini geliştirmede uygun gördükleri diğer önemli yöntemlerdir. Kuşkusuz bu önlemler, sektörün kendisini genel olarak az kuvvetli kabul ettiği pazarlama, üretim, finansal ve organizasyonel faktörler açısından durumunu koruması ve bu alanlarda daha kuvvetli olmanın yollarını araştırmasının bir sonucu olarak görülebilir.

Otomotiv Yan Sanayii'ndeki KOBİ'lerin rekabet gücünü geliştirmede yukarıda ifade edilen sadece sektörel bazdaki tedbirlerin yeterli olmayacağı açıktır. Bu tedbirlerin etkinliğini artırması bakımından ülke bazında da önemli tedbirlerin alınması ve uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, GB (AB) sürecinden kaynaklanan uyum sorunların giderilmesi, özellikle istikrarlı bir politik-ekonomik ortamın tesis edilmesi ve KOBİ teşvik sisteminden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi gerekir.

Kuşkusuz, gerek sektörel bazda gerekse ülke bazında alınacak bu tedbirler ile Otomotiv Yan Sanayii'ndeki KOBİ'ler AB sürecinde daha dinamik ve rekabetçi yapıya kavuşarak global rekabet ortamına daha kolay uyum sağlayabilecektir. AB'nin Türkiye'ye aday ülke statüsü tanımakla yarandıracığı mali mekanizmalar ve fonlar da devreye sokulduğunda KOBİ'ler daha da güçlenecek, buna bağlı olarak ülke ekonomisi daha dinamik ve rekabetçi bir boyut kazanabilecektir.

ABSTRACT

Turkey's participating into Custom Union in 1996 has been speeded up its integration process with global economy. In this process, it is very important for Turkish Economy to supply competitive power to the country industry especially to SME's which have important functions on development, employment and repetitive power. The aim of this study is to analyse the competitive power of SME's which are performing in automotive two digits industry and to produce effective repetitive strategy-methods. A kind of survey appropriate to SWOT Analyse has been arranged at analyzing the repetitive power of the sector. With developing of SME's, Turkish Economy will reach more dynamic and competitive structure.

KAYNAKÇA

- BARNEY Jay, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol:17, Number:1, 99-120.
- BEDİR Atilla, (1999), Gelişmiş Otomotiv Sanayilerinde Ana-Yan Sanayi İlişkileri ve Türkiye'de Otomotiv Yan Sanayiinin Geleceği, DPT, Yayın No: 2495, Ankara.
- CERİT ve diğerleri, (1997), "Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayiine Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım", *III. Verimlilik Kongresi*, (14-16 Mayıs 1997).
- İSO, (1999), Meslek Gruplarına Göre Alfabetik Üye Listesi, İstanbul.
- PEARCE John A., ve ROBBINS Richard B., (1994), Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Fifth Edition.

Murat Çetin

SÖNMEZ Ayfer, (1996), Otomotiv Yan Sanayiinin Hedef Pazarlara İhracat İmkanları, İGEME Yayınları, Ankara.

ŞENKAL Ahmet ve ÇAĞLAR Müştak, (1998), Güney Afrika Cumhuriyeti ve Malezya Otomotiv Yan Sanayii Pazar Araştırması, İTO, Yayın No: 75, İstanbul.

TAYSAD, (1998), Rekabet Gücü Yüksek Bir Otomotiv Sektörü, İstanbul.

TAYSAD (1999), Buyer's Guide 2000, İstanbul.

TAYSAD, (2000), XXII. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu, (20 Ocak 2000), İstanbul.