

GLOBAL REKABET SÜRECİNDE KOBİ'LERE YÖNELİK İHRACATA DAYALI BÜYÜME STRATEJİSİ: "SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ MODELİ" VE AFYON YÖRESİ MERMER İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Öğr. Grv. Dr. Hakan ÇELİKKOL
Öğr. Grv. Türker GÖKSEL
AFYON KOCATEPE ÜNV. AFYON MYO

ÖZET

Globalleşme adına yaşananlar, işletmelerin faaliyetlerini global boyutta planlayıp uygulamak zorunda olduklarını göstermektedir. Çalışmada, dışa açılmada sorunlar yaşayan KOBİ'lerin dünya pazarı için üretim ve satış hedefine ulaşmalarına yönelik olarak geliştirilen bir işbirliği stratejisi olan "SDŞ Modeli"nin Afyon yöresi mermer işletmelerinde uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

The consequences of the globalisation process have indicated that companies should practise their plans and activities at a global scala. In this study, the practical application of the SFTc model, cooperation strategy developed to help SMSc's, that experience difficulties in entering international markets, in achieving better production and sales targets in the global world market, to marble companies in Afyon and its surroundings were evaluated.

I. GLOBAL REKABET SÜRECİNDE KOBİ'LER

Tüm işletmecilik faaliyetlerinin dünya yönelimli planlanıp uygulanması şeklinde ifade edilen "globalleşme", özellikle KOBİ'lerin varlıklarını sürdürüp dışa açılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Türkiye'de, tüm işletmeler içinde %99, istihdamda %77, toplam yatırımlarda %27, yaratılan katma değerde %38 ağırlığa sahip olan, ancak finansal desteklerden sadece %4 pay alan ve ihracatın da %8'ini gerçekleştiren KOBİ'lerin, globalleşme sürecine uyumda önemli rekabet sorunları bulunmakla birlikte, bu sorunların pek çoğunu gidermede büyük işletmelere göre esneklik avantajları vardır.

Bu avantajdan yararlanmanın en kolay yolu da sinerji etkisi yaratabilecek stratejik işbirlikleri olarak görülmektedir. Günümüzde büyük işletmelerin birçoğu dahi işbirliği yaparken, KOBİ'lerin bir bölümü de ya aralarında işbirliği yapmakta ya da büyük işletmelerin şemsiyesi altına girmektedir. Bu süreci yaşamaya başlamayanların büyük bölümü ise, yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bulunmaktadır.

II. İHRACATA DAYALI BÜYÜMEDE "SDŞ MODELİ"

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ), KOBİ'leri bir çatı altında toplayıp ihracat, gümrükleme, sigorta, finansman, nakliye, tedarik ve ilgili konularda hizmet sağlayarak dünya pazarlarına yönlendirmek ve dış ticarete uzmanlaşma yoluyla rekabet güçlerini arttırmak amacıyla kurulan şirketlerdir. SDŞ'nin, 1-200 arasında işçi çalıştıran aynı üretim dalındaki en az 10 KOBİ'nin biraraya gelerek, asgari 10 milyar TL sermaye ile (K.Ö.Y.'de aynı veya farklı üretim dalında en az 5 KOBİ ve 5 milyar TL) A.Ş. olarak kurulması öngörülmektedir. Hiçbir ortak sermayenin %10'undan (K.Ö.Y.'de %20) fazlasına sahip olamaz. İşletmeler ihracatlarını SDŞ üzerinden geçirirken, SDŞ doğrudan üretim yapamaz (K.Ö.Y.'de imalat dahil tüm işletme fonksiyonlarını yürütebilir), ancak faaliyet alanına ilişkin hammadde tedarikinde imalatçı gibi değerlendirilir. SDŞ'ye, her birinin payı sermayenin %10'unu aşmamak üzere büyük şirketler, profesyonel yöneticiler, yan sanayiciler ve meslek kuruluşlarından en fazla ikisi ortak olabilir¹.

III. "SDŞ"İN KOBİ'LERE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Türkiye'nin dış ticaret verileri incelendiğinde, ihracat artışlarının büyük ölçüde geçici, konjonktürel satışlarla gerçekleştirildiği, ürünlerin dış pazarlarda yaygın, sürekli ve kalıcı bir şekilde pazarlanamadığı görülmektedir². İhracatta SDŞ türünde örgütlenme ile güçlü sermaye yapısı, bilgi, deneyim, profesyonel kadro ve organizasyona sahip olunabileceğinden, ürünler dış pazarlarda çok daha kolay satılabilecektir. Aynı zamanda, SDŞ'yi oluşturan KOBİ'ler hukuki ve finansal bağımsızlıklarını da korumuş olmaktadır.

¹Resmi G., "SDŞ Statüsüne İlişkin Tebliğ (İhracat 96/36)", Sayı: 22859, 26.12.1996.

²Cem Kozlu; *Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)*, (T.C. İş Bank. Kültür Yay. No: 234, Ekon. Dz.: 16, Gen. 5. Basım, Ankara: 1995), s.ix.

SDŞ'ler, ortağı olan KOBİ'leri ihracata yönlendirerek iç piyasadaki ekonomik dalgalanmalardan, talep daralmasından, enflasyonist baskılardan ve yoğun risk ortamından kurtaracak, uzun dönemli yatırım/üretim planları yapılabilecektir. Aktif dış pazarlama faaliyetleriyle SDŞ, ortaklara yeni pazarlara ulaşmada aracı olurken, işletmeler ürün geliştirme, pazar araştırması, iletişim, dağıtım, tutundurma, satış arttırıcı çabalar gibi pazarlama fonksiyonlarından ortaklaşa yararlanacaktır. SDŞ'lerde, ihracat-pazarlama biriminin yanısıra oluşturulacak tedarik, nakliye, ar-ge, sigorta ve finansman birimleri ile, ortakların daha verimli ve rasyonel bir çalışma düzenine kavuşması da sağlanabilir. SDŞ dış ticaret işlemlerini tek elden yürüterek, ortaklardan bu yükü kaldıracak ve her türlü mevzuatın takibini kolaylaştıracaktır. İşletmeler üretimle uğraşırken SDŞ pazarı, müşteriyi, krediyi hatta hammaddeyi bulacak, ortakların bu araştırmalardaki maliyet ve zaman kaybı ile birlikte pazar çeşitlendirmesi yoluyla olası pazar riskleri de azalacaktır. İhracat bağlantılarının SDŞ tarafından önceden yapılması, kapasite planlamasının yapılmasını sağlayarak verimliliği arttıracak, ani ve büyük çaplı siparişler karşılanabilecektir. Kapasite kullanım oranlarındaki artış birim üretim, ihracat giderlerinin paylaşımı pazarlama-dağıtım, toplu pazarlık gücü elde edilmesi de girdi maliyetlerini düşürecek ve daha karlı satış yapılabilecektir. Ayrıca, SDŞ'lerin ihracatta devlet yardımlarının hedef grubunu oluşturması, ortakların bu yardımlardan öncelikli olarak yararlanmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak, SDŞ, ihracat işlemlerinde diğer aracı kuruluşlara göre çok daha iyi bir alternatif olabilme olanağını KOBİ'lere sunmaktadır³.

IV. TÜRKİYE'DE VE DÜNYA'DA MERMER SEKTÖRÜ

Türkiye, doğal taşlar alt grubu içerisinde en önemli maden varlığı olarak büyük mermer rezervine sahiptir. Pekçok çeşit, renk, desen ve

³Hakan Çelikkol; *Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinde Döviz Kuru Riskinden Korunma Teknikleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Anad. Üniv. SBE Esk.: 1999), s.25-33; Cevdet Baykal; "Cumhuriyet'in 75. Yılında DTM'nin KOBİ'lere Bakışı, İhracatta SDŞ Modeli ve Devlet Yardımları", *Dış Ticaret Dergisi*, (DTM Yay., Ekim 1998), s.133; Mustafa Çolakoğlu; *KOBİ'ler ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*, (KOSGEB Yay. Ank.: 1996), s.11.

kalitede mermer çıkarılan ülkemizde bu rezervin büyük bölümü Afyon, Balıkesir, Muğla, Eskişehir, Denizli, Tokat, Çanakkale, Konya, Bilecik, Kırşehir ve Elazığ'da bulunmaktadır. Yoğunlukla bu illerde faaliyet gösteren çoğunluğu küçük ve orta ölçekli pek çok işletme, yılda 1 milyon tonun üzerinde mermer işlemektedir⁴.

Türkiye'de 1999 yılı doğaltaş üretimi 1.3 milyon ton, dünya genelinde ise 54.5 milyon ton dolayında gerçekleşmiştir. 9 milyon tonluk üretim hacmi ile dünya üretiminin %16.5'ini gerçekleştiren Çin ilk sıradadır. Sahip olduğu rezerve rağmen, Türkiye mermer amaçlı bloктаş üretimi, dünya üretiminde yaklaşık %2.5 gibi düşük bir paya sahiptir (tablo1)⁵.

Tablo (1): Önde Gelen Doğal Taş Üretici Ülkeler ve 1999 Yılı Üretim Miktarları

ÜLKELER	Üretim (x 1000 ton)	ÜLKELER	Üretim (x 1000 ton)
Çin	9.000	Brezilya	2.100
İtalya	8.250	ABD	1.700
İspanya	5.000	Yunanistan	1.650
Hindistan	4.600	G. Kore	1.500
Portekiz	2.350	Türkiye	1.350

Günümüzde yapıtaşından çok kaplama, döşeme ve dekorasyonda kullanılan doğal taşların özelliğine göre kullanım alanı da değişmekte, örneğin granit dış yapıların kaplamasında ve döşemelerde, mermer ise daha çok inşaat sektöründe iç mekanlarda ve güzel sanatlar, dekorasyon, mezar ve mezar taşı gibi alanlarda kullanılmaktadır. Ayrıca mermer, karayolu, beton, asfalt ve son kat dolgu malzemesi ve kimya sanayinde yem ve gübre katkısı olarak da kullanılmaktadır⁶.

Türkiye'nin 1999'da da 571 bin ton karşılığı 150.6 milyon dolar olan ham ve işlenmiş doğal taş ihracatı, 2000 yılında bir önceki yıla göre miktarda %28, değerinde %25 artış göstererek toplamda 731 bin ton karşılığı 188.7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Doğal taşlar grubu içinde, 141.9 milyon dolarlık ihracat ile işlenmiş mermer ve traverten ilk sırayı alırken, blok mermer 30.5 milyon dolarla ikinci, granit ham blok ve plakalar ile işlenmiş granit de toplamda 7.3 milyon dolar ile

⁴İMMİB, *İstanbul Maden İhracatçıları Birliği 1999 Yılı Çalışma Raporu*, s.9.

⁵Carlo Montani,; *Stone 2000 World Marketing Handbook*, (Gruppo Editoriale Faenza Editrice S.P.A., Italia: 2001), s.99-202.

⁶İMMİB, *A.g.e.*, s.8.

üçüncü sırada yer almıştır⁷. Dünya piyasalarındaki talep artışına ve yeni yatırımların devreye girmesine paralel olarak, son yıllarda ülkemizin doğal taş ihracatı, özellikle de mermer ve traverten ihracatı, istikrarlı bir artış göstermektedir. İşlenmiş mermer ihraç ettiğimiz ülke grupları arasında Kuzey Amerika ülkeleri ilk sırayı alırken, Yakın, Orta ve Doğu Asya ülkeleri ikinci, Avrupa Birliği ülkeleri de üçüncü sırayı almaktadır. Ham plaka ve blok mermer ihraç ettiğimiz ülke grupları arasında ise AB ülkeleri birinci, Diğer Asya ülkeleri ikinci, Yakın, Orta ve Doğu Asya ülkeleri üçüncü sıradadır. Türkiye'de bu sektörde 1999 yılı kapasite kullanım oranı, işlenmiş mermerde %80, blok mermerde %65 dolayında gerçekleşmiştir⁸.

Dünya doğal taş ihracatında İtalya, Çin, Hindistan, İspanya, Portekiz, Brezilya, G.Afrika ve Türkiye, ithalatta ise Almanya, İtalya, Japonya, Tayvan, ABD, Çin, Fransa ve İspanya başı çekmekte olup, İtalya ve İspanya hem ihracatçı hem de ithalatçı konumundadır. İhracatçı ülkelerden İspanya, Portekiz, Çin, Hindistan ve Türkiye'nin son yıllarda gösterdikleri gelişim dünya ortalamasının iki katına yakındır. İşlenmiş mermer ihracatının daha fazla kazanç sağlaması nedeniyle, dünya işlenmiş mermer dolaşımının ham mermer dolaşımından daha fazla olduğu ve işlenmiş mermer satışına yönelindiği görülmektedir. Dolayısıyla, ülkemizde de ihracatın ham mermerlerin işlenerek yapılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, gelişmiş ülkelerde yürürlüğe giren çevre koruma yasalarının, ocak işletme ve kesme tesislerinin üretim maliyetlerine getireceği olumsuz etki ve yüksek işçilik ücretleri, mamul ürün ticaretinde Türkiye lehine bir artışın yaşanacağını da göstermektedir⁹. Ancak, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerimizin büyük bir çoğunluğu KOBİ niteliğindedir ve dış pazarlara açılmada önemli sorunlar yaşamaktadır.

⁷<http://www.immib.org.tr/maden/stat/ürün.htm>; _____; *Turquoise International, (Mermer, Doğaltaş ve Teknolojileri Dergisi)*, (Yıl: 1, Sayı: 1, 2001), s.33.

⁸İMMİB, A.g.e., s.9.

⁹Yılmaz Özçelik, A. Özgüven; "Dünya'da ve Türkiye'de Mermer İhracatının Durumu", *Mermer Dergisi*, (Yıl: 6, Sayı: 26, 2001), s.75; DPT, *8. Beş Yıllık Kal. Planı End. Hmd. Alt Kom. Yapı Mlz. Çal. Gr. Rap.*, (Ank.: 2000), s.19; Burhan Erdoğan; "Mermer Ocaklarının Açılmasında Jeolojik Etüdlerin Önemi", *Mermer Dergisi*, (Yıl: 6, Sayı: 26, 2001), s.71.

V. AFYON YÖRESİ MERMER SEKTÖRÜ YAPISAL ANALİZİ

Türkiye’de blok mermerlerin 1/3ü Afyon İscehisar’da çıkarılmaktadır. Toplam mermer rezervi 400 milyon m³ olarak tahmin edilen Afyon'un yıllık üretim kapasitesi 3 milyon m² silinmemiş plaka mermer ve 2.6 milyon m² silinmiş plaka mermer olmak üzere yaklaşık 5.6 milyon m²'dir. Yörede Afyon Kaymak, Havai, Afyon Şeker, Kaplan Postu, Afyon Gül, Afyon Gri, Hareli, Beyaz, Bal Sarısı, Patlıcan Moru, Çıtırılı ve Kirli türü mermerler çıkarılmaktadır¹⁰. ATSO üzerinden yapılan ihracat incelendiğinde, doğaltaş ihracatının, 2000 yılı 55.6 milyon dolarlık toplam ihracat gelirleri içerisinde bir önceki yıla göre %7.27 artışla 37.4 milyon dolar olarak gerçekleştiği görülmektedir¹¹.

1998 yılı itibariyle büyüklü küçüklü 321 mermer işletmesinin faaliyet gösterdiği Afyon’da zengin ve kaliteli mermer yataklarının istihracı ve işlenmesi, sektörün hızla gelişmesini sağlamıştır. Ancak, bu süreçte halen %30'lara varan kayıplar oluşmaktadır (Tablo 2).

Tablo (2): Afyon'da Mermer İşleme Tesislerinin Bölgesel Dağılımı

Tesis Tipi / Bölge	Entegre Tesis	S /T (Vinç) Plk. Mer. F.	Yarma Atölyesi	Torna Atölyesi	Mozaik-Mıncır Tes.	Toplam
İscehisar	23	43	79	92	13	250
Susuz Boğazi	7	24	3	1	0	35
Afyon OSB	9	15	3	8	1	36
Toplam	39	82	85	101	14	321

Kaynak: Afyon Sanayi ve Ticaret Odası, 1998.

Afyon mermer sektörünün Türkiye ve dünyada hakettiği konuma getirilmesi ve sahip olduğu kaynakların verimli şekilde ekonomiye kazandırılması için, aşılması gereken bazı sorunlar vardır. Sektördeki işletmelerin çoğu KOBİ olup, finans yetersizliğinden dolayı teknoloji geliştirememekte ve uluslararası rekabette kalite ve standardizasyon açısından güçlük çekmektedir. Üretim, ihracat-pazarlama ve tanıtım altyapısındaki eksiklikler, seleksiyon ve ürünleri isimlendirmedeki farklılıklar, hammaddelerin değerlendirilememesi, işletme sermayesi yetersizliği, profesyonel yönetici ve kalifiye eleman sıkıntısı, taşıma maliyetinin yüksekliği, haksız fiyat rekabeti ve yanlış fiyat politikaları ile teşviklerden yeterince yararlanamama başlıca sorunlardır.

¹⁰<http://kobinet.org.tr/hizmetler/bilgi/bankası/ekonomi/ilrapor/STB/Afyon>.

¹¹ATSO (Afyon Ticaret ve Sanayi Odası), 2000.

VI. AFYON YÖRESİ MERMER İŞLETMELERİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Afyon mermer işletmelerinde ihracatta işbirliği stratejisi olarak "SDŞ modeli"nin uygulanabilirliği bir anket çalışmasıyla değerlendirilmiştir. Bu amaçla başvuru alan işletmelerin 30 tanesinden cevap alınmıştır.

Soru 1: İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

	Dağılım	Yüzde
Tek Kişi İşletmesi	2	6.7
Sermaye İşletmesi	28	93.3
Toplam	30	100.0

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %93.3'ü sermaye işletmesi, %6.7'si tek kişi işletmesidir. Sermaye işletmeleri yoğunluk taşımaya rağmen, bunların hemen hepsi aile şirketi hüviyetindedir.

Soru 2: İşletmenizin sermayesi ne kadardır?

	Dağılım	Yüzde
1-10 Milyar TL.	5	16.7
11-50 Milyar TL.	3	10.0
51-100 Milyar TL.	10	33.3
101+ Milyar TL.	12	40.0
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %40'ı 101 Milyar TL'nin üzerinde sermayeye sahipken, %3.3'ü 51-100 Milyar TL sermayeye sahip bulunmaktadır.

Soru 3: İşletmenizde kaç işçi çalışmaktadır?

	Dağılım	Yüzde
1-10	4	13.3
11-50	24	80.0
51-250	2	6.7
Toplam	30	100.0

Bilgilerine başvuru alan işletmelerin %80'inde 11-50, %13.3'ünde ise 1-10 kişilik bir işgücünün çalışmakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, incelenen işletmelerin tümünün KOBİ niteliğinde olduğu söylenebilir.

Soru 4: İşletmenizin kapasite kullanım oranı ne kadardır?

%	Dağılım	Yüzde
50 - 69	10	33.3
70 - 89	19	63.4
90 - 100	1	3.3
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %66.7'si kapasitelerinin %70 ve üzerini kullanmaktadır. Genel olarak Türkiye ortalamasını yansıtmakla birlikte, oranların dağılımındaki farklılık dikkati çekmektedir. İç talepteki daralma ve ihracattaki yetersizlikler, bu farklılıkların ve fiili kapasitenin daha üst seviyelere çıkarılamamasının ana nedeni olarak değerlendirilebilir.

Soru 5: İşletmenizin 2000 yılı toplam satışları ne kadardır?

	Dağılım	Yüzde
0-100 Milyar TL.	1	3.3
101-250 Milyar TL.	3	10.0
251-500 Milyar TL.	2	6.7
501+ Milyar TL.	9	30.0
Cevapsız	15	50.0
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %50'si bu soruyu cevaplamazken, %30'lık bir bölüm 501 Milyar TL'nin üstünde satış hacmine sahip olduklarını ifade etmiştir.

Soru 6: Teknoloji geliştirme çalışmalarınız var mı?

	Dağılım	Yüzde
Var	18	60.0
Yok	12	40.0
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %60'ı teknoloji geliştirme çabaları olduğunu söylemekle birlikte, konuyu dar bir çerçevede ele alıp, makineleşme konusundaki iyileştirmeleri bu kalıpta değerlendirdikleri gözlenmektedir.

Soru 7: Kalite artırma ve yeni ürün geliştirme çalışmalarınız var mı?

	Dağılım	Yüzde
Var	23	76.7
Yok	7	23.3
Toplam	30	100.0

%76.7'lik büyük bir kesim ürün kalitesini arttırmaya ve yeni ürün geliştirmeye yönelik çalışmaları olduğunu, %23.3'lük bir kesim ise bu tür bir çalışma içerisinde bulunmadıklarını ifade etmektedir.

Soru 8: Ürün yelpazenize ilişkin hangi durum söz konusudur?

	Dağılım	Yüzde
Yalnızca belirli ürünlerde ihtisaslaşma söz konusu	22	73.3
Pek çok türde ürün üretilmekte	8	26.7
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %73.3'ü ihtisaslaşmayı, %26.7'si ise ürün yelpazesinde çeşitliliği ifade etmektedir. Bu durum, ihracatta tüketici talebindeki seçiciliğin ve çeşitliliğin karşılanamaması sorununu doğurmaktadır.

Soru 9: Profesyonel yönetici ve kalifiye eleman ihtiyacınız var mı?

	Dağılım	Yüzde
Evet	21	70.0
Hayır	8	26.7
Cevapsız	1	3.3
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %70'i nitelikli elemanlara ihtiyaç duyduklarını, %26.7'i ise böyle bir gereksinimleri olmadığını ifade etmektedir. Bu sonuca rağmen, bu yönde atılmış ciddi adımların eksikliği gözlenmektedir.

Soru 10: Sektörde rekabet yoğunluğu ne düzeydedir?

	Dağılım	Yüzde
Çok az	1	3.3
Yoğun	14	46.7
Çok yoğun	15	50.0
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %50'si çok yoğun bir rekabetin varlığına dikkat çekerken, rekabet yoğunluğunun altını çizen işletmelerin oranı %46.7'dir. Yöre işletmelerinin çok azı büyük entegre işletme olup çoğunluğu KOBİ'dir ve büyük işletmelerin sadece kendi ocaklarından çıkan bazı mermer türleri üzerinde tekeli avantajları olduğu gözlenmektedir. Sektörde büyük işletmelerin kendi aralarında, küçük işletmelerin de yine kendi aralarında ya da büyük işletmelerin etkisinde kalarak rekabet ettikleri oligopol piyasanın varlığından söz edilebilir.

Soru 11: İç pazarda karşılaştığınız en önemli sorun nedir?

	Dağılım	Yüzde
Talep daralması	27	90.0
Vergiler	2	6.7
Rekabet	1	3.3
Toplam	30	100.0

İç pazarda karşılaşılan en büyük sorunun talep daralması olması, dış pazarlara yönelmesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Soru 12: Geleceğe ilişkin hedef pazar yöneliminiz nedir?

	Dağılım	Yüzde
Bölgesel	2	6.7
Ulusal	6	20.0
Uluslararası	22	73.3
Toplam	30	100.0

İşletmeler %73.3'lük büyük bir oranla gelecek pazar yönelimlerinin uluslararası pazarlar olacağını ifade ederken, %20'lik bir kesim ise ulusal sınırlar içinde gerçekleştirecekleri satışları yeterli bulmaktadır.

Soru 13: İhracat yapıyor musunuz?

	Dağılım	Yüzde
Evet	20	66.6
Hayır	10	33.4
Toplam	30	100.0

Çalışmaya katılan işletmelerin %66.6'sı ihracat yaparken, %33.4'lük bir bölüm ihracat yapmadıkları bilgisini vermiştir.

Soru 14: İhracat yapıyorsanız, ihracat yapma sıklığınız nedir?

	Dağılım	Yüzde
Sürekli olarak ihracat yapılmakta	8	26.7
Aralıklı olarak ihracat yapılmakta	12	40.0
Cevapsız	10	33.3
Toplam	30	100.0

İhracatı süreklilik gösteren işletmelerin oranı, çalışmaya katılanlar içinde %26.7, ihracat yaptığı bilgisini verenler içinde %40'tır. Aralıklarla ihracat yapan işletmelerin oranı ise, tüm işletmeler içinde %40, ihracatçı işletmeler içinde %60'tır. Dolayısıyla, işletmelerin ihracata yeterince yönelemedikleri görülmektedir.

Soru 15: 2000 yılı ihracat tutarınız ne kadardır?

	Dağılım	Yüzde
10.000-100.000 \$	1	3.3
101.000- 500.000 \$	7	23.3
501.000-1.000.000 \$	2	6.7
1.001.000 + \$	4	13.3
Cevapsız	16	53.3
Toplam	30	100.0

İhracat yapan işletmelerin yalnızca 14 tanesi bu soruya cevap vermiştir. İhracat tutarlarında görülen büyük farklılıklar, ihracatın sadece bazı işletmeler açısından süreklilik taşıması ile açıklanabilir.

Soru 16: Sizi ihracata yönelten en önemli faktörü belirtiniz.

	Dağılım	Yüzde
Büyüme isteği	4	13.3
İç pazarda daralma	10	33.4
Teşviklerden yararlanma	3	10.0
İhracatın kâr marjının yüksek oluşu	1	3.3
Cevapsız	12	40.0
Toplam	30	100.0

İhracat yapan işletmelerden 18 tanesi bu soruya cevap verirken, ihracat yapma nedenleri arasında %55.5'lik (tüm işletmeler içinde %33.4) bir oranla en önemli payı iç pazardaki daralma almaktadır.

Soru 17: İhracatta yararlandığınız organizasyon türünü belirtiniz.

	Dağılım	Yüzde
Dış Ticaret Sermaye Şirketleri	2	6.7
İhracat Yönetim Şirketleri	5	16.7
Şirket İmkanlarıyla Gerçekleşen İhracat	13	43.3
Cevapsız	10	33.3
Toplam	30	100.0

İhracat yapan işletmelerin %65'i kendi imkanları, %25'i ihracat yönetim şirketleri, %10'u da dış ticaret sermaye şirketleri aracılığı ile ihracat yaptıklarını belirtmiştir.

Soru 18: Dış pazarlara açılmada karşılaştığınız en önemli sorun nedir?

	Dağılım	Yüzde
Kalite Standart Sorunları	13	43.4
Dış Pazardaki Rekabet	4	13.3
İhracatın Finansmanı	4	13.3
Cevapsız	9	30.0
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %43.4'ü dış pazarlara açılmada kalite-standart sorunları yaşadıklarını belirtirken, %13.3'lük dilimlerdeki iki kesim rekabetten ve ihracatın finansmanına ilişkin açmazlardan şikayet etmektedir.

Soru 19: Devlet teşviklerinden yararlanıyor musunuz?

	Dağılım	Yüzde
Yararlanılıyor	9	30.0
Yararlanılmıyor	19	63.3
Cevapsız	2	6.7
Toplam	30	100.0

İşletmelerin %30 gibi çok az bir kısmı sektöre yönelik devlet teşviklerinden yararlandıklarını ifade etmiştir.

Soru 20: Hangi devlet teşviklerinden yararlandığınızı belirtiniz

	Dağılım	Yüzde
Madencilik fonu	1	3.3
Yatırım kredisi	2	6.7
Cevapsız	27	90.0
Toplam	30	100.0

Yeterli bilgi alınamamakla birlikte işletmelerin %6.7'si yatırım kredisi kullandığını, %3.3'ü madencilik fonundan yararlandığını belirtmiştir.

Soru 21: Teşviklerden yararlanmıyorsanız, en önemli nedeni nedir?

	Dağılım	Yüzde
Bu tür uygulamaların varlığından haberdar olunmaması	3	10.0
Teşvik mevzuatını takip edememe	8	26.7
İlgili kamu kuruluşlarının bilgilendirme ve destek eksikliği	1	3.3
Cevapsız	18	60.0
Toplam	30	100.0

İşletmelerin, sektöre sağlanan devlet teşviklerinden faydalanmama nedenleri arasında %26.7'lik oranda teşvik mevzuatını takip edememe ön planda yer alırken, %10'luk bir kesim ise bu tür uygulamaların varlığından haberdar olunmamasını dile getirmektedir.

Soru 22: Büyüme için vizyon ve istek sahibi bir işletme misiniz?

	Dağılım	Yüzde
Evet	27	90.0
Hayır	2	6.7
Cevapsız	1	3.3
Toplam	30	100.0

İşletmeler her ne kadar önemli sorunları bulunduğunu ifade etseler de, %90'luk bir oranda kendilerini vizyon sahibi olarak tanımlamaktadır.

Soru 23: Geleceğe ilişkin öncelikli hedefinizi belirtiniz.

	Dağılım	Yüzde
Büyüme	19	63.4
Kârlılık	4	13.3
İhracat	2	6.7
Kalite	1	3.3
Sektörde adını duyurma-ımaaj yaratma	1	3.3
Süreklilik	1	3.3
Cevapsız	2	6.7
Toplam	30	100.0

İşletmeler geleceğe ilişkin hedeflerini belirlerken %63.4'lük bir oranda büyümeyi, %13.3'lük oranda ise kârlılığı ön plana çıkarmaktadır.

Soru 24: Gelecekteki hedeflerinize nasıl ulaşmayı düşünüyorsunuz?

	Dağılım	Yüzde
Büyük işletmelere fason üretim yaparak	3	10.0
Büyük işletmeler ile işbirliği yaparak	5	16.7
Benzer büyüklükteki işletmeler ile yatay işbirliği yaparak	3	10.0
İhracat kapasitesini artırarak	17	56.6
Cevapsız	2	6.7
Toplam	30	100.0

Çalışmaya katılan işletmeler, hedeflerine %56.6 oranında ihracat kapasitesini arttırarak ulaşma kararlılığını sergilemektedir.

Soru 25: “SDŞ Modeli” ve uygulaması hakkında bilginiz var mı?

	Dağılım	Yüzde
Bilgim çok	11	36.7
Çok az bilğim var	17	56.7
Yeterli bilğim var	2	6.7
Toplam	30	100.0

SDŞ hakkında, işletmelerin %56.7'sinin çok az bilgi sahibi olduğu, %36.7'lik bir bölümün ise hiç bir bilgisi olmadığı anlaşılmaktadır.

Soru 26: Sektörünüzde SDŞ türü işbirliğine girmeyi ister misiniz?

	Dağılım	Yüzde
Hayır	3	10.0
Fikrim yok	18	60.0
Evet	9	30.0
Toplam	30	100.0

SDŞ türü bir birlikteliğe katılıma %60 oranındaki bir çoğunluk hiçbir fikir beyan etmezken, %30'luk bir kesim olumlu bakmakta, %10'luk bir kesim ise sıcak yaklaşmamaktadır.

Soru 27: SDŞ'ye ortak olmayı istemenizdeki en önemli neden nedir?

	Dağılım	Yüzde
İhracat yapabilmek	10	33.3
Mevcut ihracat kapasitesini arttırmak	5	16.7
Rekabeti azaltmak	5	16.7
Finansman kolaylığı sağlamak	3	10.0
Cevapsız	7	23.3
Toplam	30	100.0

SDŞ'ye ortak olma nedenleri arasında ihracat yapabilme beklentisi %33.3'lük bir oranla en ön planda gelmektedir.

Soru 28: SDŞ türü işbirliğine ilişkin en önemli çekincenizi belirtiniz.

	Dağılım	Yüzde
Hiç tereddütüm yok	1	3.3
İşletmeye ilişkin gizli bilgilerin diğer işletmelerle paylaşımı	3	10.0
İşletmenin mevcut ihracat pazarının paylaşılması	3	10.0
Alınan siparişlerin ortaklar arasında nasıl paylaşılacağı	4	13.3
Bazı ortakların yönetimi ele geçirebilecekleri endişesi	3	10.0
Ürünlerdeki kalite farklılıklarının yaratabileceği sorunlar	6	20.0
Cevapsız	10	33.4
Toplam	30	100.0

SDŞ türü bir organizasyonun işleyişine ilişkin çekinceler değerlendirildiğinde, %33.4 oranında cevap vermeyen işletme ile karşılaştırırken, işletmelerin %20'si ürünlerdeki kalite farklılıklarının ortaya çıkarabileceği sıkıntıları gündeme getirmektedir.

Soru 29: SDŞ'ne ortak olmayı istememenizin ana nedeni nedir?

	Dağılım	Yüzde
İşletme imkanlarını yeterli oluşu	4	13.3
Mevcut pazar payını yitirmek	1	3.3
Bu tür oluşumların başarılı olamayacağı düşüncesi	1	3.3
Cevapsız	24	80.0
Toplam	30	100.0

Cevaplayıcı işletmelerin SDŞ'ye ortak olmak istenmeyişinin nedenleri irdelendiğinde, %80'lik bir kesim bu soruya cevap vermezken, %13.3'lük kesim kendi imkanlarını yeterli buldukları için bu tür bir organizasyona dahil olmak istemediklerini belirtmiştir.

VII. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

İhracatta örgütlenmeye yönelik bir işbirliği stratejisi olarak "SDŞ Modeli", sağladığı avantajlar açısından değerlendirilmesi gereken bir uygulamadır. Türkiye mermer rezervi içerisinde, büyük bir potansiyele sahip bulunan Afyon'da, bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerin sahip oldukları üretim ve ihracat potansiyelini, olması gereken düzeylere çıkaramadıkları görülmektedir. Afyon yöresi mermer işletmelerinin dış pazarlara açılmada rekabet, kalite-standart, fiyatlandırma, ihracat yapabilmek için gerekli unsurlara yeterince sahip olmama gibi nedenlerden kaynaklanan sorunları olduğu tespit edilmiştir. İç pazardaki rekabet yapısı ve talepte yaşanan daralma dikkate alındığında ise, sektör işletmelerinin ihracata daha fazla önem vermeleri gerektiği ortadadır. Ancak, dışa açılmada yaşanan sorunları, büyük çoğunluğu KOBİ ve aile şirketi olan sektör işletmelerinin bireysel olarak aşmaları zor hatta olanaksızdır.

Bu bağlamda, çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, sektörde gerçekleştirilecek SDŞ türü bir işbirliğinin dışa açılmada yaşanan sorunların aşımı noktasında önemli sinerjik avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. *Afyon Sanayi ve Ticaret Odası*, 1998.
2. *ATSO (Afyon Ticaret ve Sanayi Odası)*, 2000.
3. Baykal, Cevdet; "Cumhuriyet'in 75. Yılında DTM'nin KOBİ'lere Bakışı, İhracatta SDŞ Modeli ve Devlet Yardımları", *Dış Ticaret Dergisi*, DTM Yay., Ekim 1998.
4. Çelikkol, Hakan; *Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinde Döviz Kuru Riskinden Korunma Teknikleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Anad. Üniv. Sos. Bil. Ens. Eskişehir: 1999).
5. Çolakoğlu, Mustafa; *KOBİ'ler ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri*, KOSGEB Yay. Ank.: 1996.
6. DPT, *8. Beş Yıllık Kal. Planı End. Hmd. Alt Kom. Yapı Mlz. Çal. Gr. Rap.*, Ankara: 2000.
7. Erdoğan, Burhan; "Mermer Ocaklarının Açılmasında Jeolojik Etüdlerin Önemi", *Mermer Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 26, 2001.
8. İMMİB, *İstanbul Maden İhracatçıları Birliği 1999 Yılı Çalışma Raporu*.
9. Kozlu, Cem; *Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)*, T.C. İş Bank. Kültür Yay. No: 234, Ekon. Dz.: 16, Gen. 5. Basım, Ankara: 1995.
10. Montani, Carlo; *Stone 2000 World Marketing Handbook*, Gruppo Editoriale Faenza Editrice S.P.A., Italia: 2001.
11. Özçelik, Yılmaz ve Ahmet Özgüven; "Dünya'da ve Türkiye'de Mermer İhracatının Durumu", *Mermer Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 26, 2001.
12. *Resmi G.*, "SDŞ Statüsüne İlişkin Tebliğ (İhracat 96/36), Sayı: 22859, 26 Aralık 1996.
13. _____; *Turquoise International, (Mermer, Doğaltaş ve Teknolojileri Dergisi)*, (Yıl: 1, Sayı: 1, 2001), s.33.
14. <http://www.immib.org.tr/maden/stat/ürün.htm>.
15. <http://kobinet.org.tr/hizmetler/bilgi/bankası/ekonomi/ilrapor/STB/Afyon>.