

DOĞU ANADOLU BÖLGESİ İMALAT SANAYİNİN REKABETÇİ ÖZELLİKLERİ

Osman DEMİRDÖĞEN*

Özet: Bu araştırmada, Doğu Anadolu Bölgesi imalat sanayi içindeki rekabetçi unsurlara yönelik önemli trendleri ve tutumlar incelenmiştir. Firmaların işletme stratejileri üzerinde doğrudan etkisi olan dışsal faktörler iele alınmış, maliyet trendleri ve değişen teknoloji gibi iç ve dış rekabet faktörleri araştırmaya dahil edilmiştir. Bu terimlere yönelik muhtemel cevaplar stratejik amaçlı sorularla değerlendirilmiştir. Bu cevaplar ayrıca, yeni teknoloji, teknikler ve çağdaş yönetim fikirleri yoluyla rekabet üstünlüğü arayan firmalardaki yöntemlerle ilgili verilerle birlikte değerlendirilmiştir. Doğu imalat sanayiinin gelecekte Türkiye ve Avrupa pazarındaki varlığı üzerinde doğrudan dikkate alınan çok sayıda kriter ele alınarak firmaların rekabetçi durumu ile ilgili olan konular ortaya konulmaya çalışılmış, Bölge'deki firmaların çoğunun rekabetçi faktörler arasında Kalite ve Fiyat faktörlerini ön planda tuttuğu saptanmıştır.

I. Giriş

Bu makalede özetlenen Doğu Anadolu imalatçı anketi, Doğu endüstri-sinin bu önemli sektörünün karşılaştığı problemlerin ve tutumların detaylı bir güncel araştırmasını vermektedir.

Araştırmanın konusu, Bölge firmaları açısından maliyetler, kalite, esneklik, teslimat hızı ve güvenilirliği, işgücü, teknoloji ve yenilikler, altyapı ve yönetim teknikleri gibi rekabetçi özelliklerin (Tisk, s:22) incelenerek imalatçı firmaların rekabetçi özelliklerini belirlemek ve ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde öneride bulunabilmektir.

Doğu Anadolu Bölgesi fiziki yapı itibariyle ülkenin en yüksek bölgelerinden biridir. Türkiye'nin en soğuk illeri de bölge de yer almaktadır. Coğrafî koşullardaki olumsuzluklar gerek kuruluş aşamasında gerekse üretim aşamasında firmaların rekabetçi durumlarını etkilemektedir. Bölgesel dengesizlikten kaynaklanan nedenler de eklenince imalatçı firmaların rekabet şanslarının diğer bölgelerdeki firmalara göre çok az olduğu anlaşılmaktadır.

Bölgedeki toplam üretim değerinin yaklaşık %20 si imalat sanayi tarafından sağlanmaktadır (Doğan, s:97). İmalat sanayinin payları illere göre

* Yard. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü.

farklılık göstermektedir. Bölge ile ilgili bilgiler Doğu Anadolu Ekonomisi (Güllülü ve Gerni, s:19), Kalkınmada Öncelikli Yörelere Raporu (Kutbay, s:48) ve DPT tarafından yapılan çalışmalarda ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Doğu imalat sanayi içindeki çeşitli hususlara yönelik önemli trendleri ve tutumları belirlemektir. Firmaların işletme stratejileri üzerinde doğrudan etkisi olan dışsal faktörler incelenmiş ve maliyet trendleri ve değişen teknoloji gibi iç ve dış rekabet faktörleri araştırmaya dahil edilmiştir. Bu trendlere yönelik muhtemel cevaplar stratejik amaçlı sorularla değerlendirilmiştir. Bu cevaplar ayrıca, yeni teknoloji, teknikler ve çağdaş yönetim fikirleri yoluyla rekabet üstünlüğü arayan firmalardaki yöntemlerle ilgili verilerle birlikte değerlendirilmiştir. Doğu imalat sanayinin gelecekte Türkiye ve Avrupa pazarındaki varlığı üzerinde doğrudan dikkate alınan çok sayıda kriter ele alınarak firmaların rekabetçi durumu ile ilgili olan konular ortaya konulmaya çalışılmıştır.

II. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Örnek kütle, Doğu Anadolu'daki 5 ilde (Erzurum, Erzurum, Kars, Malatya ve Van) öncelikle Organize Sanayi Bölgeleri'nde konuşlanmış olan özel sektöre ait imalatçı işletmelerin tamamı olup 244 firmadır. Bu firmaların tamamına anket formu gönderilmiş ancak 71 cevap alınabilmiştir. DİE verilerine göre özel sektöre ait imalatçı firma sayısı az olan Hakkari, Muş, Bingöl, Bitlis, Iğdır, Ardahan, Siirt, Ağrı, Tunceli illeri (DİE, 1989) araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırmaya dahil edilen illerin Ticaret ve Sanayi Odalarından elde edilen firma sayıları dikkate alınarak yapılan değerlemede alınan anket sayısının (71) illere göre dağılımının da uygun olduğu görülmüştür. Örneğin Erzurum'daki faal firma sayısı 75'tir. Bu sayı Araştırmaya dahil edilen illerdeki firma sayısına (244) oranlandığında %30 oranı elde edilmektedir. Değerlendirmeye alınan anket sayısının %30'u 21 ankete tekabül etmektedir. Erzurum'dan araştırmaya katılan firma sayısı da 21 dir. Diğer iller için de aynı mantık yürütülmüş ve elde edilen anket sayısının tutarlı olduğu görülmüştür.

Anket formunda 36 soru yer almaktadır. İlk iki soru ile 5,10,14,15 sorular ve 22-27ci sorulara verilen cevaplar bu araştırmada, diğer sorular ise başka bir araştırmada kullanılmıştır. İlk iki soru firmaların yasal statüsü ve işgal konularını belirlemeye yöneliktir. Beşinci soruda firmaların rekabetçi özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Onuncu soru planlama, kontrol ve değerlemede kullanılan yöntemleri belirlemeye yöneliktir. Ondördüncü soru ile firmaların üretim planlama süreleri öğrenilmeye çalışılmıştır. 22 ila 27.ci

sorularda ise sırasıyla firmalardaki fonksiyonel faaliyetler, rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler, rekabet üstünlüğüne ulaşmak için gerekli faktörler, gelecek üç yıl içerisinde işletmenin başarısını etkileyecek olan içsel faktörler, gelecekte dış kaynaklardan gelebilecek muhtemel zorluklar ve işletmelerin önemli stratejik hedefleri araştırılmıştır.

Anket formu posta yoluyla araştırmaya dahil edilen firmaların yöneticilerine gönderildi. %30.4 (71/244) cevaplama oranı bu konunun yönetici düzeyinde ele alınışını ve gösterilen ilgiyi yansıtmaktadır. Yönetici ve/veya yetkililerin cevaplayıcı olmaları ve bu yüksek cevaplama oranı araştırma sonuçlarını güvenilir hale getirmektedir.

Anket formları SPSS paket programında değerlendirilmiş olup merkezi dağılım ölçüleri ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır.

III. Bulgular

Doğu Anadolu Bölgesi İmalat sanayinin rekabetçi özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada elde edilen bulgular bu kısımda özetlenmiştir.

A. Cevaplayıcıların Profili

Araştırma kapsamındaki firmaların iştiğal konularına göre dağılımı Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Cevaplayıcıların Profili

İштиğal Konusu	Frekans	%	kümülatif %
Tekstil,Dokuma,Giyim	12	16.9	16.9
Gıda	25	35.2	52.1
Mekanik ve Elekt. Alet	2	2.8	54.9
Taş ve Topr. Ürünler	7	9.9	64.8
Metal Ürünleri	10	14.1	78.9
Plastik ve Lastik	8	11.3	90.1
Kimyasal Ürünler	2	2.8	93.0
Ulaşım Araçları	1	1.4	94.4
Diğler	4	5.6	100.0

Görüldüğü gibi cevaplayıcıların çoğu gıda, tekstil, dokuma, giyim; metal ürünleri; plastik ve lastik ürünleri sektörlerinde faaliyette bulunmaktadır.

Yüksek teknolojilerin kullanıldığı elektronik aletler sektöründeki firma sayısının azlığı dikkat çekmektedir.

Araştırmamıza konu olan işletmelerin tamamı özel mülkiyetlidir. Cevaplayıcıların büyük bir kısmı (%54.9) Anonim şirket, %38'i limited şirket, %7'si aile işletmesi statüsündedir.

B. Firmalarda Kullanılan Üretim Yöntemleri

Bölge'deki firmaların teknoloji düzeyleri ve üretim olanakları açısından durumlarını belirlemek amacıyla hangi üretim yöntemlerini kullandıkları sorulmuştur. Cevaplayıcılar tarafından kullanılan üretim yöntemleri Tablo 2.'de verilmiştir. Firmalarımızın önemli ölçüde otomasyona yönelindikleri ancak bilgisayarlı sistemlerin henüz yaygınlaşmadığı söylenebilir.

Tablo 2: Kullanılan Üretim Yöntemleri

Üretim Yöntemi	Frekans	%	Üretim Yöntemi	Frekans	%
Emek Yoğun	11	15.5	Çoğunlukla basit makineler	9	12.7
Karmaşık fakat otomatik olmayan makineler.	18	25.4	Çoğunlukla otomasyon	28	39.4
Bilgisayarlı sistemler	3	4.2			

Bölgedeki firmaların ölçekleri hakkında bilgi edinmek hangi departmanların nerede faaliyette buldukları soruldu. Üretime ilave olarak işletme birimlerinin çoğu aynı yerde faaliyet göstermektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Aynı Yerde Faaliyet Gösteren Departmanlar

Departman	Frekans	%	Departman	Frekans	%
İmalat	54	76.1	Finans	17	23.9
Satınalma	29	40.8	Dağıtım	32	45.1
Bilgi işlem	15	21.1	Pazarlama	33	46.5
Ar-Ge	5	7	Mühendislik	20	28.2
Personel	29	40.8			

Araştırmaya göre, firmaların %41'inin ayrı satın alma departmanları olduğu, üretim fonksiyonu içerisinde yer aldıkları ya da başka bir yerden

merkezi satınalma yaptıkları anlaşılmaktadır (Tablo 3). Tedarik zinciri yönetimi ve müşteri/tedarikçi ilişkileri alanları son zamanlarda geniş, objektif araştırmalar yapılması gereken hususlardır. Bu alanda bizim ilgi duyduğumuz konu firmaların kendi satınalma/tedarik fonksiyonlarının etkinliğini değerlendirmek için firmaların kullandıkları kriterleri belirlemektir.

C. Mevcut Durum

Mevcut durumu belirlemek amacıyla cevaplayıcılara stratejik amaçlı sorular yöneltildi. Bu sorulardan ilki "Size rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler nelerdir?" şeklindeydi. Bu gruptaki soruların analizinde Faktör analizi ve Thurstonc'un Karşılaştırmalı Yargılar Kanunu'ndan (Karabulut;s:124) hareketle cevapların ordinal önem sırasına konulması istenmiş ve cevaplayıcılar tarafından yapılan sıralamada en önemli görülen faktörler değerlendirmeye alınmıştır.

1. Firmalar İçin Önemli Rekebetçi Özellikler

Örneğe giren Doğu imalatçı firmalarının şu andaki önemli rekabetçi özelliklerinin fiyat ve ürün kalitesi olduğu görülmektedir (Tablo 4). Fiyat/Kalite ilişkisini güçlendiren asıl faktörün tüketici isteklerinin karşılanmasına bağlı olduğu görülmektedir. Yeni ürün teknolojisi geliştirme, cevaplayıcıların hemen hemen tamamı tarafından özellikle önemli bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Önemli Rekabetçi Özellikler

	Frekans	%
Fiyat yoluyla rekabet	40	56.3
Hızlı teslimat	20	28.2
Ürün kalitesi yoluyla rekabet	47	66.2
Yeni ürün teknolojisi	10	14.1
Satış sonrası hizmetler	11	15.5
Promosyon, satış ve reklam yoluyla rekabet	4	5.6
Malzeme teminindeki avantajlar yoluyla rekabet	7	9.9

Kalite ve fiyat en önemli değerlendirme kriteri olmakla birlikte ürün teslimatının hızlı yapılması ve satış sonrası hizmetlerin de sağlanması gereklidir.

Tablo 5: *Planlama, Kontrol ve Değerleme Yöntemlerinin Kullanılması*

	Frekans	%
Fiyat yoluyla rekabet	40	56.3
Hızlı teslimat	20	28.2
Ürün kalitesi yoluyla rekabet	47	66.2
Yeni ürün teknolojisi	10	14.1
Satış sonrası hizmetler	11	15.5
Promosyon, satış ve reklam yoluyla rekabet	4	5.6
Malzeme teminindeki avantajlar yoluyla rekabet	7	9.9

Tablo 6: *İştilgal Konuları ile Rekabetçi Faktörlerin Karşılaştırılması*

İştilgal Konusu	Rekabetçi Faktörler					
	Fiyat	Tasarım Kalitesi	Üretim Kalitesi	Dağıtım Hızı	Dağıtım Güvenirliği	Üretim Aralığı
Tekstil Dokuma Giyim	14.0	4.2	16.9	8.4	7.0	2.8
Gıda-İçki-Tütün	32.4	19.6	33.8	18.2	8.4	7.0
Mekanik ve Elekt.Aletl.	2.8	2.8	2.8	2.8	-	-
Elektronik Aletler	9.9	2.8	9.9	5.6	4.2	1.4
Taş ve Toprağa Dayalı Ürünler	14.1	4.2	14.1	5.6	4.2	1.4
Metal Ürünleri	7.0	5.6	9.9	5.6	1.4	1.4
Plastik ve Lastik	2.8	2.8	2.8	1.4	1.4	2.8
Kimyasal Ürünler	1.4	1.4	-	-	-	-
Basın Yayın	2.8	1.4	2.8	-	-	-
Deniz hava Kara Taşıtları	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Sağlık Ürünleri Üretimi	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4

İştilgal konularına göre firmaların hangi faktörlere daha fazla önem verdiklerini belirlemek amacıyla çapraz tablo oluşturulmuş ve Üretim Kalitesi ve Fiyat faktörlerinin özellikle Gıda-İçki-Tütün ve Tekstil-Dokuma sektörlerinde faaliyette bulunan firmalar tarafından önemli görüldüğü belirlenmiştir (Tablo 5).

Örnekte yer alan farklı sektörlerdeki firmaların fiyat hakkındaki görüşleri arasında benzerlik olduğu saptanmıştır ($\chi^2 = 17.86$, $p=0.0573$). Üretim kalitesi konusunda örnekteki firmaların farklı düşündükleri görülmüştür ($\chi^2 = 27.08$, $p = .0025$). Tasarım kalitesi konusundaki görüşlerin daha çok benzer

olduğu anlaşılmaktadır ($\chi^2 = 13.14$, $p = 0.216$). Dağıtım hızı faktörünün önemsiz olduğu konusunda cevaplar arasında önemli bir benzerlik bulunmuştur ($\chi^2 = 5.57$, $p = 0.85$). Dağıtım güvenilirliği ($\chi^2 = 10.93$, $p = 0.36$) ve üretim aralığı ($\chi^2 = 17.83$, $p = 0.0578$) faktörlerinin de önemsiz olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. (p değerinin 0.05'ten küçük olması durumunda örneğin homojen düşünmediği büyük olması durumunda ise benzer düşündükleri ortaya çıkmaktadır). Ancak cevaplayıcıların sektörler itibariyle dengeli dağılmadıkları göz önüne alınarak, sektörel analizlerin eldeki verilerle anlamlı olamayacağı, bu nedenle yukarıdaki sonuçların bu çalışma için geçerli olabileceği düşünülmektedir.

D. Firmalarda Kullanılan Planlama, Kontrol ve Değerleme Yöntemleri

Herhangi bir imalatçı firmanın etkin yönetimi, uygun planlama, kontrol ve değerlendirme yöntemlerinin başarılı kullanımı üzerinde kurulur. Araştırmaya katılan hemen hemen bütün firmalar düzenli bir şekilde bazı bütçeleme şekillerini kullanmaktadır. Ancak, cevaplayıcıların sadece onda birinin bütçe yaptıkları görülmüştür (bkz. Tablo.6).

Araştırma, çalışma sermayesinin önemli bir problem olduğunu ortaya çıkarmıştır. Uzun dönemli planlamanın olmayışı, etkin stok kontrol ve finans yönetimi tekniklerinin uygulanamaması yüzünden firmalar çalışma sermayesi sıkıntısına düşmekte ve kredi bulma arayışına girmektedirler. Sadece Erzurum'da 11 firma çalışma sermayesi eksikliği nedeniyle kapalı durumdadır.

Tablo 6: Planlama, Kontrol ve Değerleme Yöntemlerinin Kullanılması

Bütçeleme	Frekans	%
Bütçeleme	7	9.9
Standart maliyetleme	22	31.0
Geri ödeme dönemi	5	7.0
Formal stratejik planlama	4	5.6
İskonto edilmiş nakit akımı	13	18.3
Net bugünkü değer	16	22.5
Değer mühendisliği	1	1.4

E. Şimdiki ve Gelecekteki Durum

Doğu imalatçı firmalarının rekabet üstünlüğü sağlamada önemli gördükleri faktörler Tablo 7'de sıralanmıştır. İmalatçıların gelecekte hayatta kalabilmeleri için ürünlerinin belirli bir kısmını kesinlikle ihraç etmeleri

gerekmektedir. Bu duruma göre, teslimat ve pazarlama başlıkları altındaki yüksek olmayan cevaplama oranı cesaret kırıcıdır. Kalite faktörleri ile ilgili yüksek cevaplama oranı, geçen birkaç yıl içerisinde hükümet ve destek kuruluşlarının bu konulara verdikleri önemi haklı çıkarmaktadır.

Avrupa firmaları ile ilişkilerin geliştirilmesi konusunda pek açık bilgi elde edilememiştir. Cevaplayıcıların küçük bir kısmı Avrupa işletmeleri ile ortak yatırım yapılması konusunda ki niyetlerini ifade etmişler, yine cevaplayıcıların çok küçük bir kısmı da Avrupa'da firmaları ele geçirme faaliyeti ile ilgilendiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 7: Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Önemli Görülen Faktörler

	Frekans	Önem Düzeyi %
KALİTE		
Uyumlu ürün kalitesi	47	66.2
TSE 9000/Toplam kalite	29	40.8
Ürün performans garantisi	20	28.2
TESLİMAT		
Teslimat güvenilirliği	34	47.9
Teslimat hızı	29	40.8
Sipariş sistemi	21	29.6
Stok mevcudiyeti (varlığı)	21	29.6
Üretim proses esnekliği	15	21.1
MALİYET		
Maliyetleri azaltmak	47	66.2
PAZARLAMA		
Satış elemanlarının kalitesi	23	32.4
Ürün genişliği	21	29.6
Pazarın belirlenmesi	15	21.1
Satış sonrası hizmetler	16	22.5
Yeni ürün geliştirme hızı	14	19.7
Doğrudan müşteri bağlantısı	37	52.1
Düşük fiyat politikası	14	19.7
Kredili satış şartları	14	19.7

F. Gelecekte İşletmenin Başarısını Etkileyecek İçsel Faktörler

Önceki bölümde tartışılan hususların çoğu, gelecek üç yıl içerisinde işletmelerin hangi faktörlere önem verdikleri hakkındaki sorunun cevaplarında yansıtılmıştır. Tablo.8'de verilen cevaplar daha önce belirtildiği gibi, kalite, teslimat ve maliyete verilen önemi güçlendirmektedir. Ancak, teknolojik

faktörlere fazla önem verilmemesi biraz şaşırtıcıdır. Kalifiye elemanın varlığı ile ilgili husus, yine güncelliğini korumaktadır.

Tablo 8: *İşsel Faktörlerin Gelecek Üç Yıl İçinde İşletme Başarısı İçin Önemi*

	Frekans	%
KALİTE		
İhtiyaç duyulan kaliteyi üretme yeteneği	47	66.2
Güvenilir tedarikçi kalitesi	9	12.7
Kalifiye eleman varlığı	19	26.8
Toplam kalite yönetimi	10	14.1
Teslimat üzerinde anlaşılacak şekilde teslimatı yapma yeteneği	22	31.0
MALİYET		
Verimliliğin iyileştirilmesiMalzeme maliyetlerinin artması	31	43.7
	23	32.4
Genel imalat maliyetleri	23	32.4
Etkin stok kontrolü	11	15.5
Maliyetleme yöntemlerinin gözden geçirilmesi	6	8.5
Tesislerin kuruluş yerini değiştirme iht.	1	1.4
TEKNOLOJİ		
Bilgisayar teknolojisi	23	32.4
Yeni proses teknolojisi	9	12.7
Bilgisayar sistemlerinin bağlantısı	6	8.5
Tam zamanında üretim sistemler (JIT)	2	2.8
Tesislerin ve teçhizatın eskimesi	16	22.5
Kuralların ve yasaların etkisi	9	12.7
DİĞER		
Avrupa'da şirket devralma, ele geçirme	2	2.8
Avrupa'da ortak yatırım/ortaklık	7	9.9
Doğrudan tedarikçi bağlantısı	7	9.9

Şu anda Avrupa'da faaliyet göstermek için muhtemel engeller asıl olarak ekonomik ve yasal düzenlemelerdir. En çok dikkate alınan ekonomik hususlar dalgalanan döviz hadleri ve değişen enflasyon oranlarıdır. Avrupa ülkeleri arasındaki standartlar ve kurallardaki farklılıklar gibi düzenlemeler ile ilgili engeller ise cevaplayıcıların yarısından fazlası tarafından önemli görülmekte ve bununla ilgili olarak, cevaplayıcıların dörtte üçü koruyucu politikaları bir problem olarak görmektedir. Genel olarak dil ve kültürel farklılıklar Avrupa bağlantılarının geliştirilmesinde pek önemli görülmemektedir.

Avrupa'da faaliyet göstermek için hangi pazarlama engelleri olduğu sorulduğunda cevaplayıcılar ilk olarak taşıma maliyetlerini ve pazara girişi belirtmişlerdir.

Doğu imalatçı firmalarının Avrupa ile ilgili hususların farkında oldukları belirlenmesine rağmen, bu durumu iyileştirmek için çok az olumlu adım atılmıştır.

G. Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki İmalatçı Firmaların Geleceği

Mühendislik/üretim tekniklerine yatırım yapmayı düşünen firmalar, araştırmaya katılan firmaların yarısından fazla olup, Yeni üretim teknolojileri ve Makinaların ve fabrikanın yeniden düzenlenmesi alternatifleri diğerlerinden daha çok tercih edilmiştir. Bu tercih, yapılan yatırımların yeni teknolojiye yönelik olduğunu mevcut teknolojiye ilave yapma şeklinde bir teknoloji alımı yapılmadığını göstermektedir. Bu sonuç aynı zamanda bölgedeki firmaların yeni kurulmuş firmalar olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 9: Mühendislik/Üretimde Önerilen Yatırımlar

Yatırım alanı	Frekans	%	Yatırım alanı	Frekans	%
Yeni üretim teknolojisi	41	57.7	Yeni kont.deney tes.	14	19.7
Makina ve fabrikanın yeniden düzenlenmesi	39	54.9	Bilgisayarlı üretim sistemleri	8	11.3
İşgücü eğitim programları	17	23.9	Malzeme alma ve stoklama Yöntemleri	21	29.6
Üretim tesisleri için yeni binalar	25	35.2			

Bilgisayarlı üretim sistemlerine yatırım yapmayı düşünenlerin oranı oldukça düşüktür. Bunun sebebi ya bazı sektörlerde CAD, CAM gibi bilgisayarlı sistemlerin uygulanabilir olmayışı ya da finansal nedenlerden dolayı bu tür sistemlerin alınamayışdır. Yeni kontrol ve deney tesislerine yapılan yatırımların düşük olması firma içinde kalitenin oluşturulması ile ilgili bilincin yani toplam kalite anlayışının henüz yerleşmediğini ve teknoloji geliştirme çalışmalarına önem verilmediğini göstermektedir. Eğitim programlarına önem vermeye başlanmış olması Doğu imalatçı firmalarının belirli alanlarda bilgi eksikliği hissettikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bilgi eksikliklerinin personelini geliştirme, Pazar hakkında bilgi toplama, yatırım ve teşvik mevzuatı konularında yoğunlaştığı saptanmıştır.

H. Dışsal Kaynaklardan Kaynaklanan Gelecekteki Problemler

Gelecekte dış kaynaklardan gelebilecek muhtemel zorluklar neler olabilir sorusunun cevapları analiz edildiğinde gelecekteki problemlerin üç alanda ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; artan dış rekabete karşı kâr marjının korunması, maliyetlerinin artması (artan enflasyonla ilgili endişeleri yansıtmaktadır) ve artan iç (yerli) rekabet. Elde edilen cevaplar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Dışsal Kaynaklardan Kaynaklanan Gelecekteki Problemler

	Frekans	%
Kâr marjlarının korunması	10	14.1
Dış rekabetin artması	17	23.9
Maliyetlerinin artması	34	47.9
Yerel (iç) rekabetin artması	15	21.1
Üretim teknolojisinin değişmesi	19	26.8
İç pazara giriş	6	8.5
Proses teknolojisinin değişmesi		
Dış pazara giriş	6	8.5
Kalifiye eleman varlığı	6	8.5
GB ticaret politikası/1996	4	5.6
Enerji maliyetleri	19	26.8
Vergi ile ilgili hususlar	29	40.8

I. Firmaların Stratejik Hedefleri

Cevaplayıcılara önümüzdeki beş yıl içerisindeki belirli stratejik hedeflerinin olup olmadığı soruldu. Yapılan analizler (Tablo 11) cevaplayıcıların "çok önemli" ya da "önemli" olarak nitelendirildikleri belirli stratejileri göstermektedir

İşletmelerin çoğu, gelecekteki beş yıl içerisinde büyüme planlarını mevcut piyasalarda piyasa payının artırılması üzerine yapmaktadır. Örnekte mühendislik ve tekstil ağırlıklı firmaların yer alması, nisbi durgunluk ya da olgunluktaki piyasalarda bu şekilde büyümek için, imalatçıların muhtemelen kendilerine yer bulamayacakları(daha fazla büyüyemeyecekleri) söylenebilir.

Yeni ürünler ve yeni pazarlar da büyümede dikkate alınan önemli faktörlerdir: cevaplayıcıların çoğu mevcut pazarda bu tür gelişmeler olmasını

ya da mevcut ürünlerle pazarlara girişi unumaktadırlar. Düşük görünmesine rağmen halen yüksek bir kısım ise yeni pazarlara yeni ürünlerle girerek riskli bir farklılaşma stratejisini seçmektedir.

Tablo 11: *Önemli Stratejik Hedefler*

	Frekans	%
Mevcut pazarlarda piyasa payının artırılması	48	67.6
Mevcut pazarlar için yeni ürünler	18	25.4
Mevcut ürünler için yeni pazarlar	27	38.0
Yeni pazarlar için yeni ürünler	15	21.1
Firma alma yoluyla büyüme	4	5.6
Ürün genişliğinin rasyonelizasyonu	6	8.5
Bazı pazarlardan çekilme		

Bu cevaplayıcıların ikisi önümüzdeki beş yıl içerisinde şirket alma yoluyla büyümeyi hedeflemektedir. Bu tür bir büyüme organik piyasa geliştirme yoluyla sağlanan büyümeden daha kolaydır.

IV. Sonuç

Bu araştırmanın amacı Doğu Anadolu Bölgesindeki İmalatçı Firmaların rekabetçi özelliklerini belirleyerek, bölgesel dengesizliklerin kendini bütün yönleriyle hissettirdiği bu bölgede, en azından ülke içi rekabette başarılı olmak için firmalarının hangi konulara öncelik vermeleri gerektiğini belirlemektir.

Araştırmaya katılan firmaların belirli sektörlerde (gıda ve tekstil) yoğunlaşması nedeniyle rekabetçi faktörlerle ilgili sektörel analizler yapılamamış ancak, bölgedeki firmaların rekabetçi özellikleri genel hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki firmaların çoğunluğu gıda, tekstil, dokuma, giyim; metal ürünleri; plastik ve lastik ürünleri sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Yüksek teknolojilerin kullanıldığı elektronik aletler sektöründeki firma sayısının azlığı dikkat çekmektedir.

Doğu imalatçı firmalarının şu andaki önemli rekabetçi özellikleri fiyat ve ürün kalitesidir. Fiyat/kalite ilişkisini güçlendiren asıl faktörün tüketici isteklerinin karşılanmasına bağlı olduğu görülmektedir. Firmalarının büyük bir çoğunluğunun yeni ürün teknolojisi geliştirmeyi düşünmedikleri anlaşılmaktadır.

Kalite ve fiyat en önemli değerlendirme kriteri görülmekle birlikte ürün teslimatına ve satış sonrası hizmetlerin de sağlanmasına da önem verilmesi gerekmektedir.

Firmaların etkin bir şekilde yönetilmesi uygun planlama, kontrol ve değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasına bağlıdır. Uzun dönemli planlamanın olmayışı, etkin stok kontrol ve finans yönetimi tekniklerinin uygulanamaması yüzünden firmalar çalışma sermayesi sıkıntısına düşmekte ve kredi bulma arayışına girmektedirler.

İmalatçıların gelecekte hayatta kalabilenleri için ürünlerinin belirli bir kısmını kesinlikle ihraç etmeleri gerekmektedir. Bölgedeki firmaların kapasite kullanma oranlarını artırmaları da bir ölçüde dış pazarlara açılmalarına bağlıdır. Dış pazarların istediği kalite düzeyine ulaşmak firmalarımızın hedefi olmalıdır.

Küreselleşmenin etkilerini henüz kavrayamadıkları anlaşılan firmaların ülke içi ve ülke dışı bağlantılarının zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

Gelecek üç yıl içerisinde işletmelerin önem verdikleri faktörler incelendiğinde, kalite, teslimat ve maliyetin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak, teknolojik faktörlere fazla önem verilmemesi biraz şaşırtıcıdır. Kalifiye elemanın varlığı ile ilgili husus, yine güncelliğini korumaktadır.

Bilgisayarlı üretim sistemlerine yatırım yapılmamasının finansal nedenlere dayandığı düşünülmektedir. Yeni kontrol ve deney tesislerine yapılan yatırımların düşük olması firma içinde kalitenin oluşturulması ile ilgili bilincin yani toplam kalite anlayışının henüz yerleşmediğini ve teknoloji geliştirme çalışmalarına önem verilmediğini göstermektedir. Eğitim programlarına önem verilmeye başlanmış olması Doğu imalatçı firmalarının belirli alanlarda bilgi eksikliği hissettikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bilgi eksikliklerinin personelin geliştirme, Pazar hakkında bilgi toplama, yatırım ve teşvik mevzuatı konularında yoğunlaştığı saptanmıştır. Dışsal kaynaklardan kaynaklanan gelecekteki problemlerin üç alanda artan dış rekabete karşı kâr marjının korunması, maliyetlerinin artması (artan enflasyonla ilgili endişeleri yansıtmaktadır) ve artan iç (yerli) rekabet şeklinde sıralandığı saptanmıştır.

İşletmelerin çoğu, gelecekteki beş yıl içerisinde büyüme planlarını mevcut piyasalarda piyasa payının artırılması üzerine yapmaktadır. Örnekte mühendislik ve tekstil ağırlıklı firmaların yer alması, nispi durgunluk ya da olgunluktaki piyasalarda bu şekilde büyümek için, imalatçıların muhtemelen kendilerine (iç piyasada) yer bulamayacakları (daha fazla büyüyemeyecekleri) bu nedenle ihracat olanaklarının artırılması gerektiği söylenebilir.

Yeni ürünler ve yeni pazarlar da büyümede dikkate alınan önemli faktörlerdir: cevaplayıcıların çoğu mevcut pazarda bu tür gelişmeler olmasını ya da mevcut ürünlerle pazarlara girişi ummaktadırlar. Düşük görünmesine rağmen halen yüksek bir kısım ise yeni pazarlara yeni ürünlerle girerek riskli bir farklılaşma stratejisini seçmektedir.

Bu cevaplayıcıların ikisi önümüzdeki beş yıl içerisinde şirket alma yoluyla büyümeyi hedeflemektedir. Bu tür bir büyüme organik piyasa geliştirme yoluyla sağlanan büyümeden daha kolaydır.

Araştırmadan elde edilen bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde yönetimde ve üretimde profesyonelleşmenin sağlanamadığı anlaşılmaktadır. İşletmecilik konusunda ortaya koydukları tavır ve lider olmaktan çok takipçi olma stratejilerinin benimsenmesi firmaların, artan iç ve dış rekabete dayanamayacaklarını düşündürmektedir. İç Pazara yönelik üretim yapılması ve kendilerinin bu pazarlarda devlet tarafından korunma beklentisi içerisinde olmaları da küreselleşmenin etkilerini hissetmeye başladıklarını göstermektedir.

Yeni teknolojiler, üretim, kalite, teslimat, esneklik ve maliyet gibi rekabetçi koşulları sağlama isteğinde olan firmaların finans ve kalifiye eleman gereksinimlerinin istihdama ve üretime yapacakları katkı nispetinde karşılanması gerekmektedir.

Bölge'deki firmaların büyümelerinin ihracat yapmaya bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Dış pazarların bulunması ve dış pazarlara girişteki mevzuat engellerinin kaldırılması önemli bir teşvik olacaktır.

Bölge'deki firmaların ölçeklerinin küçük olması artan iç ve dış rekabete karşı bu firmaların dayanamayacaklarını göstermektedir. Bu nedenle 21.1.1998 tarih ve 4325 sayılı kanunla kabul edilen Olağanüstü Hal Bölgesinde ve Kalkınmada öncelikli Yörelere İstihdam yaratılması ve Yatırımların Teşvik Edilmesi¹ ile ilgili düzenlemenin Bölge'yi ve mevcut yatırımları kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekir.

Mevcut teşvikler ve yararlanma yolları hakkında bilgi sağlama görevini meslek kuruluşları ve üniversiteler üstlenmelidir. Bu anlamda Devlet-Üniversite-Meslek Kuruluşları-Sanayici işbirliğinin organize hale getirilmesi gerekir.

Bölge'deki firmaların bölgesel dengesizliklerden ve kendi bünyelerinden kaynaklanan problemlerinin çözümü için hem devletin hem de

¹ Ayrıntılı bilgi için bakınız: 23.1.1998 Tarihli Resmi Gazete

sanayicinin üzerine düşen sorumluluklar vardır. Devletin ekonomik hayattan çekilmek üzere olduğu bir dönemde yine devlete sorumluluk yüklemeye çalışmak çelişki gibi görülebilir. Ancak Bölgenin yapısı dikkate alınarak Bölgede lokomotif görevi üstlenecek, yan sanayii ihtiyacı fazla olan büyük bir kaç yatırımın yanısıra Bölge'ye özgü bir özelleştirme stratejisinin de geliştirilmesi gerekir.

Bölgedeki firmaların rekabetçi güçlerinin artırılması için kalifiye eleman gereksiniminin karşılanması, firmalar arası rekabet düzeyinin artırılması, teknoloji ve yeniliklerin artması, yatırımların artırılması, yönetsel tekniklerin geliştirilmesi ve girişimciliğin teşvik edilmesi, eğitim ve bilgi gereksinimlerinin karşılanması yararlı olacaktır.

Summary: The survey of Eastern Anatolia manufacturing outlined in this article provides one of most thorough and up-to-date examinations of attitudes and problems this vital sector of Eastern industry.

The Objective of the survey was to ascertain key trends and attitudes within Eastern industry in relation to a variety of issues. External issues with direct impact upon individual companies' business strategies have been looked at and include competitive factors from home and abroad, cost trends and changing technology. The likely responses to these trends are evaluated from a series of questions about strategic intent. These responses are also highlighted by data concerning the ways in which companies are seeking competitive edge through the application of new technology, techniques, and contemporary management ideas. The primary emphasis of the article is to discuss issues which have a particular relevance for the competitiveness of Eastern manufacturing companies.

Kaynaklar

- DİE**, Yıllık İmalat Sanayi İstatistikleri, 1989.
- Doğan, E. Muhsin**, Erzurum Alt Bölgesinin Ekonomik Analizi (1984-1993), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995.
- DPT**, İllerin Ekonomik ve Sosyal Gelişmişlik Seviyelerinin Tespiti Araştırması, Yayın No. 2265, Ankara, Ekim 1991.
- Güllülü, Uğur ve Cevat Gerni**, Doğu Anadolu Ekonomisi (Yapısı-Geliştirme Hedefleri), İktisat Sempozyumu Bildirisi, Erzurum, 1995.
- Karabulut, Muhittin**, Üretici İşletmelerde Optimum Pazarlama Bileşenlerinin Tayini ve İstanbul Bölgesindeki En Büyük Üretici İşletmelerimizde Pazarlama Faaliyeti, Basılmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Yayın No:2069, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975.
- Kutbay, Cemil**, Kalkınmada Öncelikli Yörelere Raporu, Cilt 11, Ankara, 1995.
- TİSK**, Türkiye'nin Rekabet Gücü, (AB Ülkeleri, Japonya ve ABD karşı-laştırmalı) İnceleme Yayınları No:15, 1995.