

Türkiye'nin rekabetçi avantajı: Stratejik yönetim perspektifinden bir değerlendirme

Özlem Öz

ODTÜ İİBF İşletme Bölümü, Ankara 06531Türkiye

Özet

Uluslararası rekabet gücü kavramının değişik boyutları çeşitli disiplinlerden pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. İşletme literatüründe de konuya ilgide özellikle 1990'lı yıllarda belirgin bir artış gözlemlendiği söylenebilir. Bu makale, Türkiye'nin rekabetçi yapısının tarihsel gelişimini ve mevcut durumunu ortaya koymayı ve işletmenin alt dalları olan stratejik yönetim ve uluslararası işletme literatürlerindeki son tartışmalar ışığında Türkiye'nin rekabetçi yapısına ve rekabetçi avantajının niteliğine ilişkin öne çıkan hususları tartışmayı amaçlamaktadır. Bu perspektifin Türkiye'nin uluslararası rekabet gücü konusunda ortaya koyduğu bazı açılımlara da dikkat çekilmektedir.

1. Giriş

Uluslararası rekabet gücü kavramının değişik boyutları çeşitli disiplinlerden pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. İşletme literatüründe de konuya ilgide özellikle 1990'lı yılların başından bu yana belirgin bir artış gözlemlendiği söylenebilir (Bartlett ve Ghoshal, 1991; Dunning, 1992; Grant, 1991; Porter, 1990, 1996; Rugman, 1991; Rumelt, 1991). Bu makale, işletmenin alt dalları olan stratejik yönetim ve uluslararası işletme literatürlerindeki son tartışmalar ışığında Türkiye'nin rekabetçi yapısına ve rekabetçi avantajının niteliğine ilişkin bazı değişimlerde bulunmayı amaçlamakta ve söz konusu tespitlerden hareketle, bu perspektifin Türkiye'nin rekabetçi avantajı konusunda ortaya koyduğu bazı açılımlara dikkat çekmektedir. Ancak, bu analizlere geçmeden önce, Türkiye'nin rekabetçi yapısının tarihsel gelişiminin ve

mevcut durumunun özetlenmesi, konunun sağlam bir çerçeveye oturtulması açısından yararlı olacaktır.

2. Türkiye'nin rekabetçi yapısı: Tarihsel gelişim ve mevcut durum

İşletme literatürünü takip edecek olursak, Türkiye'nin uluslararası rekabette edindiği konumu tam olarak anlayabilmek için ihracat performansının tarihsel gelişimini mümkün olan en detaylı karşılaştırılabilir istatistiklerle irdelemek gereğinin vurgulandığını görürüz. Bu vurgunun en önde gelen nedeni, rekabetle ilintili dinamiklerin en iyi 'mikro' düzeyde anlaşılabilmesi yönündeki eğilimdir¹. Türkiye'nin rekabetçi yapısının analizi için burada izlenen yöntemde de² SITC 5'li sınıflandırma detayında Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret İstatistikleri baz alınmıştır. Önce, Türkiye'nin ihracat yaptığı tüm sektörler bu veriler esas alınarak dünya ihracatındaki paylarına göre sıralanmış ve Türkiye'nin ortalama ihracat payının (kesme noktası) üzerinde bir paya sahip olan sektörlerin tespitiyle Türkiye'nin görece rekabet gücüne sahip olduğu sektörlerin bir ön listesi oluşturulmuştur. Daha sonra, kesme noktası ile bu değerin iki misli arasında bir paya sahip olan sektörler ithalat düzeyleri kontrol edilerek, negatif ticaret dengesine sahip olanlar elenmiştir. Ardından, Türkiye'nin toplam ihracatından alınan pay itibarıyla ilk elli arasına giren sektörler, ticaret dengeleri pozitif ise listeye dahil edilmiştir. Doğrudan yabancı yatırım ve hizmetlere yönelik verilerin desteğiyle listeye son hali verilmiştir. Elde edilen bu liste, Porter (1990) tarafından önerilen sektör kümeleri esas alınarak sınıflandırılmış ve sonuç tablolar halinde özetlenmiştir. Bu hesaplamalar, 1971, 1978, 1985, 1992 ve 2000³ yılları için gerçekleştirilmiş ve böylece 1970'li yıllardan bu yana Türkiye'nin dünyadaki ihracat pazar paylarının değişik sektör kümeleri açısından nasıl geliştiğinin özetlenmesi mümkün olmuştur. Bu analizin sonuçları Tablo 1 (1971-1978), Tablo 2 (1978-1985), Tablo 3 (1985-1992) ve Tablo 4 (1992-2000)'de gösterilmektedir.

Bu tabloların incelenmesinden elde edilen en çarpıcı sonuç, Türkiye'nin uluslararası piyasalarda görece olarak rekabetçi avantaja sahip olduğu kümelerin büyük ölçüde aynı kaldığı gerçeğidir. Bu yapısıyla Türkiye ekonomisi, esas itibarıyla 'tekstil/konfeksiyon', 'gıda', 'ev ürünleri' ve 'demir/çelik/metal'ten oluşan dört kümeye kilitlenmiş bir

¹ Dolayısıyla, söz konusu 'mikro' vurgu nedeniyle örneğin tekstil/konfeksiyon sektörünün değil de, havlu/bornoz ya da deri giyim sektörünün incelenmesi öne çıkar. Çünkü bu yaklaşıma göre ancak böylesi bir analiz ile rekabetin gerçek dinamikleri ortaya konulabilir.

² Bu bölümde Porter (1990) tarafından önerilen yöntem izlenmiştir.

³ Öz (1999)'da çalışılan yıllara ek olarak burada 2000 yılı da dahil edilerek 1992-2000 karşılaştırması yapılmıştır.

görüntü arz etmektedir. 1980'den sonra Türkiye'nin dünya ihracatındaki pazar payında kayda değer bir artış ve görece olarak rekabet gücüne sahip olunan kümelerde bir derinleşme (örneğin, gıda kümesinde temel tarımsal ürünlerin yanı sıra makine ihracatında da kısmi başarı sağlanması vb.) görülse de, yukarıdaki tespit liberalizasyonu takip eden yıllar için de büyük ölçüde geçerliliğini korumuştur. 'Eğlence' kümesinde 1990'larda önemli bir artış görülmüş olmasına rağmen, ürün detayına inildiğinde Türkiye'nin bu kümede oldukça az sayıda sektörde uluslararası rekabet gücünü yakalayabildiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu alanda bir kümelenmenin gerçekleştiğini söyleyebilmek için henüz erkendir. Türkiye'nin önemli bir ihracat payına sahip görüldüğü 'kişisel ürünler' kümesindeki görece yüksek rakamlar, esas itibarıyla bir kümelenmeden çok Türkiye'nin bu gruba dahil olan bir üründe –ki bu ürün tütündür-sahip olduğu yüksek ihracat payını yansıtmaktadır. Son yıllarda, 'ulaştırma' ve 'enerji üretimi ve dağıtımı' kümelerinde bir ilerleme sağlandığı gözlenirse de, her iki küme için de gerek dünya ölçeğinde ihracat pazarından alınan pay (2000 yılında %0,2), gerek sağlanan artış (1992-2000 döneminde %0,1) düşük düzeylerde kalmıştır.

Türkiye'nin görece olarak rekabet gücüne sahip olduğu dört kümeyi daha yakından incelediğimizde, Türkiye'nin özellikle 'tekstil /konfeksiyon' sektöründeki başarısına değinmek gereği ortaya çıkmaktadır. Liberalizasyon sonrasında bu sektörün önemli gelişme kaydettiğini ve dünyada (2000 yılı için) %2,4 gibi önemli (özellikle aynı yıl için Türkiye'nin ortalama ihracat payının %0,52 olduğu düşünüldüğünde) bir ihracat payına sahip olduğu görülmektedir. Detaylı bir incelemeye tabi tuttuğumuzda, Türkiye'nin bu kümede ürün bazında bir çeşitlenme de yakaladığı, ancak sektöre özel makinelerin üretim ve ihracatında çok fazla mesafe katedemediği görülmektedir. Benzer bir tablo, 'ev ürünleri' kümesinde de karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar 'tekstil/konfeksiyon' düzeyinde olmasa da, bu küme de 2000 yılı itibarıyla dünyada %0,8 gibi görece olarak yüksek bir ihracat pazar payına ulaşmış ve gelişen bir eğilim göstermiştir. Özellikle bu kümeye dahil olan cam, seramik ve halı sektörlerinde Türkiye güçlü pozisyonlar edinmeyi başarmış görünmektedir. Benzer bir pazar payına sahip olan 'gıda' kümesinde ise belli bir çeşitlenme sağlanmış olsa da dünya ihracatındaki pay itibarıyla bu alanda bir duraklama göze çarpmaktadır. Benzer bir tespiti, 'demir/çelik/metal' kümesi için de yapmak olasıdır. Son olarak, bu kümeler dışında kalan ancak Türkiye'nin görece rekabet gücünün kayda değer olduğu bazı 'izole' kalmış ürünlere örnek olarak yukarıda değinilen 'kişisel ürünler' kümesinden tütünün yanı sıra 'çok amaçlı sektörler'den inşaat hizmetlerini vermek mümkündür.

Özetle, Türkiye'nin rekabetçi yapısının hala büyük ölçüde 'tekstil / konfeksiyon', 'gıda', 'ev ürünleri' ve 'demir/çelik/metal' olmak üzere

dört temel alana dayandığı söylenebilir. 1990'lı yıllarda bu alanlara ek olarak 'eğlence', 'ulaştırma', 'savunma' ve 'enerji üretimi ve dağıtımı' kümelerinde de bir gelişmeden söz etmek mümkün olsa da, bu kümelerde belli bir derinleşme sağlanabilmiş olduğunu söylemek, söz konusu kümelerdeki rakamların dayanaklarının az sayıda sektörden kaynaklanıyor olması ve -'ulaştırma', 'savunma' ve 'enerji üretimi ve dağıtımı' özelinde- dünya pazarındaki ihracat paylarının düşük olması nedeniyle henüz zordur. Ayrıca, Türkiye'nin genel olarak temel mallar ve girdiler kategorilerinde görece avantaja sahip olduğu, ancak makine kategorisinde pek bir varlık gösteremediği anlaşılmaktadır. Bu tablolardan elde edilebilecek son genel çıkarım, Türkiye'nin rekabetçi avantajının ağırlıklı olarak tabloların en alt sırasında gösterilen 'tüketim mal ve hizmetleri' grubunda yoğunlaştığı gerçeğidir ki bu bir gelişmekte olan ülke için 'tipik' olarak değerlendirilmektedir (Porter, 1990).

3. Rekabetçi avantajın niteliği

Türkiye'nin rekabetçi yapısını ana hatlarıyla böylece ortaya koyduktan sonra, işletme literatüründe öne çıkan tartışmalardan rekabetçi avantajın niteliğine ilişkin bazı değerlendirmelere geçebiliriz. Bu kapsamda en can alıcı noktalar firma stratejileri ve sürdürülebilir rekabetçi avantajların dayanaklarının neler olduğunun netleştirilmesi hususlarıdır. Firma stratejileri söz konusu olduğunda, firmaların 'en düşük maliyette liderlik' ve 'ürün farklılaşması' olmak üzere iki temel strateji izleyebileceklerini ve bu konuda kesin bir tercih yapmak durumunda olduklarını ifade eden görüş (Porter, 1985, 1996) literatürde önemli bir yer edinmiştir⁴. Bu yaklaşıma göre, stratejik tercihini ortaya koyamayan firmaların net bir strateji ile ilerleyenlere göre dezavantajlı bir duruma düşmeleri kaçınılmazdır. Ayrıca, bu yaklaşımda ürün farklılaşmasına dayalı stratejilerin üstünlüğü iması da yadsınmaz. Ancak, belirtmek gerekir ki, sağlam dayanaklara sahip bir maliyet avantajı da uzun vadede sürdürülebilir ve dolayısıyla tercih edilebilir bir avantajı oluşturabilir (Öz, 1999). Örneğin, ucuz işgücüne dayalı bir maliyet avantajı kolay fark edilen ve kolay kopyalanabilen bir dayanak olduğundan uzun vadede sürdürülebilirlik olasılığı düşükken, üretkenliğe dayalı bir maliyet avantajı pekala uzun vadede de sürdürülebilir bir dayanak olabilir.

Rekabetçi avantajın niteliğine ilişkin bu boyutun Türkiye'nin rekabetçi yapısını daha iyi anlamamıza yönelik getirebileceği açılımlara örnek olarak bir önceki bölümde yapılan analizlerde öne çıkan tekstil/konfeksiyon kümesinden deri giyim sektörünü ele alabiliriz. Geleneksel olarak Türkiye ekonomisinde önemli yer edinmiş olan bu sektör 1980'lerde yüksek bir ihracat performansı yakalamış ve hatta

⁴ Bu görüşü eleştiren araştırmalar için bk. Campell-Hunt, 2000; Kim and Lim, 1988; Miller, 1988.

1980'lerin ikinci yarısında Türkiye dünyanın önde gelen bir kaç deri giyim ihracatçısından biri olma başarısını göstermiştir. Ancak 1990'lı yıllarda, Türkiye'nin bu sektörde dünya pazarındaki göreceli pozisyonunda bir düşüş görülmüştür. Aynı dönemde, Çin'in bu sektördeki ihracat payının önemli ölçüde arttığı ve daha da ilginç bir başka ülkenin, İtalya'nın, dünyadaki pazar payının oldukça istikrarlı bir seyir izlediği gerçeğini göz önüne aldığımızda, bu durumun analizinde yukarıda özetlenen yaklaşımın yardımcı olabileceğini açıkça görebiliriz. Gerçekten de, Türkiye'deki deri giyim sektörünün detaylı bir analizi (Öz, 1999) göstermektedir ki, KOBİ ağırlıklı bu sektör büyük ölçüde ucuz iş gücü ve devalüasyon kaynaklı kur avantajına dayalı düşük maliyet stratejisi izlemiş ve zamanla daha düşük maliyetle dünya pazarına giren rakipleri karşısında pazar payında bir erime gerçekleşmiştir. Halihazırda, Türk deri giyim sektörü bir geçiş aşamasında bulunmakta ve sektördeki bazı firmalar İtalya örneğinde olduğu gibi tasarım ağırlıklı ürün farklılaşması stratejilerine kayma eğilimi göstermektedirler.

Bu konuyla yakından ilintili bir başka husus da 'geleneksel sektör' tabir edilen tekstil/konfeksiyonun da dahil bulunduğu bazı sektörlerin bir ülkenin rekabetçi yapısında öne çıkmasının pek tercih edilebilir bir durum olmayabileceği argümanıdır. Bu hassas konudaki karşıt örnek yine İtalya'dan verilebilir. Önemli bir gelişmişlik düzeyi ve dinamizm yakalamış olan bu ülkenin rekabetçi yapısı incelendiğinde 'geleneksel' tabir edilen gıda, ev eşyaları ve tekstil/konfeksiyonun⁵ bu ülke için azımsanmayacak bir ağırlık taşıdığı görülür. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, İtalyan firmaları bu geleneksel sektörlerin tasarım ağırlıklı alt-sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, bir sektörün 'geleneksel' ya da 'eski moda' olmasından çok, bu sektör içinde nasıl pozisyon alındığı, hangi stratejiler izlendiği öne çıkmaktadır (Porter, 1990)⁶.

Bu başlık altında değinilmesi gereken diğer bir husus da, firmaların sahip oldukları kaynakların miktarı ve kalitesi açısından eriştikleri düzeyle ilgilidir (Barney, 2001). Bu yaklaşım, firmaların sahip oldukları kaynaklar bütünüünün rekabetçi avantaj açısından önemine vurgu yapar. Bu konuda güzel bir örnek, uluslararası piyasalardaki başarıları dikkat çekmiş bulunan Denizli'deki havlu/bornoz sektörü olabilir. Yukarıda deri giyim sektörü için çizilen tabloya benzer bir durumla karşılaştıklarında, havlu/bornoz sektöründe faal firmaların yöneticilerinin gösterdikleri tepki, ne yapılması gerektiğinin farkında oldukları, ancak kaynak düzeyi

⁵ Bir önceki bölümde yer alan tabloların en alt sıralarında yer alan 'tüketim mal ve hizmetleri'ne dahil pek çok sektör bu kapsamda anılmaktadır.

⁶ Bu husus teknolojiye atfedilen önemi azaltıcı nitelikte algılanmamalıdır. Tam tersine, teknoloji bütün sektörler için yadsınmaz bir öneme sahiptir. Hatta teknolojinin özellikle bazı alanlarda (bilgi teknolojileri, iletişim vb.) tüm sektörler için gerekli bir 'altyapı' unsuruna dönüştüğünü belirtmek gerekir.

ile ilgili problemlerin –özellikle insan kaynakları açısından- ilerleme kaydetmelerini yavaşlattığı şeklinde özetlenebilir. Sektörün önde gelen firmalarından birinin yöneticisinin şu sözleri bu vurguyu açıkça ifade etmektedir: “Bir marka oluşturmanın maliyeti yüksek; finansman, zaman ve enerji gerektiriyor. Ama en önemlisi, bir estetik ve stil geliştirebilmek için sağlam bir eğitimi ve kültürel altyapısı olan, dünyada olup bitenleri takip etme yeteneğine ve isteğine sahip kişiler gerekiyor”. Bu husus, özellikle kısa vadede firmaların avantajlarını törpüleyebileceği düşünüldüğünde dikkate değer olmakla birlikte, yapılması gerekenin bu durumu veri kabul etmek değil, mevcut kaynak profilini geliştirmek yolunda çaba harcamak olduğu açıktır.

Rekabetçi avantajın niteliği konusunu son bir örnek yardımıyla irdelemeye devam edelim ve ilk bakışta basit gibi görünen ‘devalüasyon rekabet gücünü artırır mı?’ sorusunu ele alalım⁷. Bu soruya standart ekonomik teoride verdiğimiz yanıt, bilindiği gibi gayet açıktır: devalüasyon, mal ve hizmetlerimizi uluslararası piyasalarda daha ucuz hale getireceğinden rekabet gücümüzü arttıracaktır ve bu artış kısa vadede bir ihracat artışını da beraberinde getirebilecektir. Ama uzun vadede sürdürülebilir rekabetçi avantaj vurgusu arandığında, bu önermenin aslında bir varsayıma dayandığının ve ancak bu varsayım doğru ise geçerli olduğunun altını çizmek gerekir: rekabet gücünü, esas itibarıyla mal ve hizmetlerin fiyatlarının belirlediği varsayımı. Bu varsayımı biraz gevşetip fiyat dışı faktörlerin de rekabet gücü üzerinde etkilerinin olabileceğini düşündüğümüzde durum biraz karmaşıklaşır. Aslında yukarıda değinildiği gibi, fiyat dışı faktörlere önemli roller biçmemize sağlam bir zemin hazırlayan pek çok geçerli neden bulunmaktadır. Ayrıntıya inecek olursak, işletme literatüründe rekabet gücü yalnızca genelde fiyat avantajının dayanağı olan üretim faktörleriyle değil, aynı zamanda firmaların yakın iş çevrelerinin özellikleri, izledikleri stratejiler, diğer firmalarla olan ilişkileri, pazarlama ve tüketici davranışları gibi etkenlerle de yakından ilgili görülür. Bu konuda, sıklıkla kullanılan tipik bir örnek İtalyan ayakkabı sektörünün uluslararası piyasalardaki başarılarıdır. Rekabet gücünü yalnızca fiyatlarla ilişkilendirdiğinizde açıklaması oldukça zor olan bu başarıyı tam olarak anlayabilmek için söz konusu sektörün yakın iş çevresini irdelemeniz gerekir. Tüketicilerin davranış kalıpları ne yöndedir? Firmalar hangi stratejileri izlemektedirler? İlintili ve destekleyici sektörlerin rolü nedir? Firma yapıları rekabet koşullarına uyumlu mudur? Ancak bu gibi sorulara

⁷ Bilindiği gibi, Şubat 2001 krizi ile beraber ve krizi takip eden dönemde Türk Lirası’nın önemli değer kaybına tanık olduk. Bu ortamda, söz konusu devalüasyonun hep birlikte yaşadığımız travmatik etkileri bir yana, bu durumun aslında olumlu sonuçları da olabileceği; yani, bu sayede Türk sanayinin rekabet gücünün arttığı sıklıkla telafuz edilen bir görüş olarak karşımıza çıkmıştı. Bu görüş bu makalenin yazarı tarafından daha önce eleştirilmişti (Öz, 2001).

verilecek yanıtları netleştirdiğimizde, İtalyan ayakkabı sektörünün uluslararası rekabet gücünün belirleyicilerini ve bu belirleyiciler arasındaki etkileşimi anlamaya başlarız. Nitekim, İtalyan ayakkabı sektörünün başarısı, büyük ölçüde izlenen tasarım ağırlıklı stratejiler ve küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin değişen iş ortamına uyumda gösterdikleri dinamizm ile açıklanmaktadır (Porter, 1990). Rekabet gücünün belirleyicileri, bu örnekte olduğu gibi, son derece gelişmiş bir sistemin bileşenleri olarak görüldüğünde, bu başarının dünyanın başka bir bölgesinde tekrarının zorluğu da gayet açık bir şekilde ortaya çıkar ki, tam da bu gerçek söz konusu avantajın uzun vadede sürdürülmesi olanağını artırır.

Bu analizden hareketle, bu bölümün başlangıcında üzerinde durulan konuya geri dönelim: ‘Acaba fiyat üzerine rekabet etmek ne kadar tercih edilmesi gereken bir stratejidir?’ Bu sorunun yanıtı, fiyat avantajınızın tam olarak neye dayandığı ile yakından ilgilidir. Eğer fiyat avantajınız, üretkenlik gibi kopya edilmesi zor ve dolayısıyla sağlam bir dayanağa sahip ise, söz konusu avantajı uzun vadede sürdürebilme şansınız artar. Ama eğer avantajınızı ‘ucuz iş gücü’ ya da ‘devalüasyon’ gibi hem kolay fark edilen hem de rakipleriniz tarafından kolayca kopyalanabilen kaynaklara dayandırırsanız, rekabetçi avantajınızın kısa vadeli olmasının yanı sıra, sanayinizi de kolay kopyalanır dayanaklarla beslenen fiyat avantajlarına yönlendirmek gibi uzun vadede sakıncaları olabilen bir strateji izlemeye teşvik etmiş olursunuz. Öyleyse, fiyat avantajı ile rekabet, fiyat avantajının uzun vadede sürdürülebilir olan üretkenlik gibi sağlam dayanaklar üzerine kurulması durumunda pekala tercih edilebilir bir strateji olurken, aksi durum için aynı tespiti yapmak zordur (Öz, 1999). Çünkü, sizden daha ucuz iş gücü ile çalışan ya da daha sık ve daha fazla devalüasyon yapan rakipleriniz kolaylıkla pazar paylarınızı aşındırabilir ve fiyat avantajınız kısa vadede erime olasılığı yüksek olabilecek bir avantaja dönüşebilir.

4. Yakın iş çevresinin ve devletin rolü

İşletme literatüründe süregiden tartışmalardan biri de sürdürülebilir rekabetçi avantajlar geliştirebilme kapasitesinin ve dolayısıyla firma başarısının anlaşılmasında firmanın kendisinin ve yakın iş çevresinin görece ağırlığına ilişkindir. Bazı araştırmacılara göre, firmanın kendisine ait nitelikler (örneğin, yukarıda Denizli örneğinde değinilen insan kaynakları) bu bağlamda öne çıkarken (Rumelt, 1991), diğer araştırmacılar (McGahan ve Porter, 1997) sürdürülebilir rekabetçi avantajın firmalar tarafından oluşturulmasına olanak sağlayan ve hatta bunu teşvik eden ‘kaliteli’ bir yakın iş çevresinin varlığının önemini vurgular. Kaliteli iş çevresinin bileşenleri arasında gelişkin ve sektöre-özel faktör koşulları; talepkar, kalite arayan ve üreticiler üzerinde

gelişmeleri yönünde baskı uygulayabilen tüketiciler; uluslararası piyasalarda görece rekabet gücüne ulaşmış destekleyici ve ilintili sektörlerin varlığı; firma stratejileri ile yakın iş çevresi arasındaki uyum gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

İşletme literatüründe iş çevresinin kalitesinin artırılması konusunda firma ve sektör kuruluşlarına önemli görevler düştüğü konusunda bir görüş birliği sağlandığı söylenebilir. İş çevresinin kalitesinin artırılması hususunda devletin nasıl bir rol oynaması gerektiği ise oldukça yoğun tartışmalara konu olmuştur. Bazı araştırmacılar rekabet gücü söz konusu olduğunda devletin rolünün dolaylı olması gerektiğini savunurken (Porter, 1990), diğerleri özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha aktif bir rolün yararlı olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar (Van den Bosch ve de Man, 1994; Stopford ve Strange, 1991). Bu konuyla ilgili ilginç bir örnek Türkiye cam sanayi örneğidir. Bilindiği gibi, cam sektöründe yüzyıllar öncesine dayanan önemli bir tarihi birikime sahip olan Türkiye’de geniş ölçekte bir cam sanayinin kurulması 1930’lu yıllarda devletin aktif girişimleri ile mümkün olmuştur. Detaya incek olursak, I. Beş Yıllık Sanayileşme Planı (1934-1938) o zamanlarda teknoloji ve sermaye birikimi açısından oldukça zayıf durumda bulunan Türk özel sektörünün üstlenmesi mümkün olmayan bir rolü -yani Türkiye’de geniş ölçekte bir cam sanayinin kurulması rolünü- devletin üstlenmesini öngörmüştü. Böylece, Şişecam’ın kuruluşu İş Bankası aracılığı ile gerçekleştirilmişti. ‘Eğer Şişecam kurulmasaydı bugün Türkiye’de cam sektörünün durumu ne olurdu?’ sorusuna büyük olasılıkla geçerli olabilecek bir yanıt ise kanımca şöyledir: Cam sanayinin bazı alt dallarında (örneğin züccaciye) faaliyet gösterebilen ama büyük ölçek gerektiren alanlara girememiş olan (örneğin düz cam) bazı küçük ve orta ölçekli firmalardan oluşan bir cam sektörümüz olurdu. Diğer bir deyişle, yaklaşık 70 yıl sonra geriye dönüp baktığımızda bugün alanında dünyanın önde gelen kuruluşlarından olan Şişecam’ın devletin aktif katkısıyla kurulmasının isabetli bir karar olduğu şüphe götürmemektedir. Demek ki, *bir potansiyelin var olması durumunda*, gelişmekte olan bir ülke ortamında sektörün başlangıç aşamasında devletin aktif bir rol üstlenmesi durumunda rekabetçi avantajı olumlu bir yönde dönüştürmek olasılığı bulunmaktadır.

Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi, devlet bir potansiyel olması durumunda rekabetçi avantajın inşasında aktif bir şekilde rol alabileceği gibi, firmaların rekabetçi avantajlarının oluşumunda ve geliştirilmesinde kilit rol oynayan yakın iş çevresinin kalitesinin artırılması yönünde dolaylı katkılar da sağlayabilir. Örneğin, sektöre-özel eğitim ve araştırma kuruluşlarının desteklenmesi, ürün standartlarının ve tüketici haklarının titizlikle korunması ve haksız rekabetin önlenmesi yönündeki

düzenlemelerin üzerinde dikkatle durulması bu kapsamda değinilebilecek noktalardan sadece birkaçıdır.

Bu başlık altında incelenebilecek son nokta, iş çevresinin özellikleri ile firma yapısı ve stratejileri arasındaki uyumun önemine dikkat çeken araştırma bulgularının getirebileceği açılımlarla ilgilidir (Miller, 1988). Örneğin, yukarıda değinilen deri giyim sektörünün hızla değişen, moda ağırlıklı bir sektör olmasının gerektirdiği dinamik ve esnek yapı KOBİ'lerde karşılığını bulabilmektedir. Benzer biçimde, ulusal (ve hatta yerel) kültür ile beslenmesi durumunda rekabetçi avantajın uzun vadede sürdürülebilir olma niteliğinin pekişebildiği görülmektedir. Örneğin, İtalya'da olduğu gibi tasarıma ve bağımsızlığa –kendi kendinin patronu olma vs.- verilen önem ulusal kültür ile sıkı bağlantılar taşıyorsa, ulusal kültürün çok boyutlu ve bu boyutlar arasındaki etkileşimlerin oldukça karmaşık bir sisteme dönüşebildiği bir kavram olarak düşünülmesi durumunda, bu temellerle ilişkilendirilen bir avantajın sürdürülebilir olması olasılığı artmaktadır. Zira, ulusal kültürde gözlenen değişimlerin yavaş olduğu bilinmektedir (Hofstede, 2001) ve ulusal kültürü oluşturan unsurların ve bunlar arasındaki etkileşimlerin başka bir ortamda kopyalanması neredeyse olanaksızdır. Dolayısıyla, ulusal kültürün rekabetçi avantajın oluşumuna bir zemin hazırlayabileceği yönünde bir görüş birliği olduğu söylenebilir (Van den Bosch ve Van Prooijen, 1992)⁸.

5. Gelişmenin mikro-ekonomik temelleri ve doğrudan yabancı yatırımlar

Yukarıdaki tartışmalardan ve analizlerden çıkarabileceğimiz net bir sonuç işletme literatürünün gelişmenin mikro-ekonomik temellerine yaptığı vurgudur. Diğer bir deyişle, bu yaklaşıma göre rekabetçi avantajın belirleyicilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için sektör ve firma düzeyine inilmesi gerekir. Ancak, gerek firma gerek sektör analizleri makro ekonomik etkileşimlerle ve -daha geniş anlamda ülkedeki iş ortamı ve hatta uluslararası şirketlerle olan bağlantılar düşünüldüğünde- dünyadaki gelişmelerle de kaçınılmaz olarak ilintilidir. Her ne kadar ülke düzeyinde rekabet edebilirliğin ne anlama geldiği yönünde ciddi tereddütler varsa da (bk. Krugman, 1994a, 1994b; Prestowitz ve diğerleri, 1994), bazı çalışmalarda bu tür boyutların da öne çıktığını belirtmek gerekir. Bu çeşit çalışmalara örnek olarak World Economic Forum'un hazırladığı Global Competitiveness Report ve IMD'nin hazırladığı World Competitiveness Yearbook gösterilebilir. Yıllık olarak hazırlanan bu raporlarda, mikro ve

⁸ Belirtmek gerekir ki, bu etki her zaman olumlu yönde olmayabilir. O zaman, rekabetçi avantajların geliştirilmesi yönünde tıkaç olabilen ulusal kültüre ilişkin bileşen(ler)i değiştirmek de aynı derecede güç olacaktır.

makro bazı değişkenlerin harmanlanmasından oluşan bir endeksin çalışmaya dahil edilen ülkeleri bir sıralamaya tabi tutmak amacıyla kullanıldığını görüyoruz⁹. Son verilere göre, Türkiye Global Competitiveness Report'da 75 ülke arasında 33. (büyüme potansiyeli açısından 54.) sırayı, World Competitiveness Yearbook'da ise 49 ülke arasında 46. sırayı almaktadır.

Aslında, yoğun tartışmaların devam ettiği bir diğer konu da rekabetçi avantajın kaynaklarının özellikle uluslararası şirketlerin ağırlıkta olduğu sektörler için yerel dayanaklarla mı yoksa küresel dayanaklarla mı ilişkilendirilebileceği noktasında düğümlenmektedir. Bu konuda, bazı araştırmacılar (Dunning, 1992) analiz birimini daha geniş tanımlamak yolunu seçerken –örneğin Birleşik Krallık yerine AB- diğerlerinin (Porter, 1990) yerellik vurgusu ‘ülke’ biriminin de altına –örneğin Birleşik Krallık yerine İskoçya ya da ABD yerine Massachusetts-inebilmektedir¹⁰. Bu tartışmanın asıl can alıcı boyutu ise uluslararası şirketlerin rekabetçi avantajları konusunda odaklanmaktadır. Özellikle uluslararası işletme disiplininin gelen araştırmacılar (örn. Dunning, 1995) herhangi bir firma için rekabetçi avantajın kaynaklarının yerel olabileceğini, ama uluslararası firmaların farklı avantajları değişik ülkelerden sağlamalarının tam da kendilerini güçlü yapan yan olduğunu iddia etmektedirler. Rugman ve Verbeke (2000) ise iki yönlü bir etkiden söz eder; uluslararası şirketler faaliyette buldukları ülkelerden avantajlar elde etmelerinin yanısıra, buldukları iş çevresinin gelişimine de katkıda bulunabilirler.

Süregiden tartışmaların yoğunlaştığı noktalardan biri olan Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırımların azlığı konusunu bu çerçevede ele alabiliriz. Gerçekten de, karşılaştırmalı istatistikler incelendiğinde, ülkemizin de dahil olduğu gelişmekte olan pazarlar arasında bulunan ve dolayısıyla gelişmişlik açısından bize görece yakın kabul edilebilecek bazı Latin Amerika ya da Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine kıyasla Türkiye'nin çekebildiği doğrudan yabancı yatırım miktarının oldukça düşük düzeylerde (yıllık 1 milyar doların dahi altında) kaldığı görülmektedir (UNCTAD, 1999). Hatta son istatistikler, Türk girişimcilerin yurt dışındaki yatırımlarının Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı yatırımları geçeceğine işaret ediyor. Bu durumun neden ve nasıl

⁹ *World Competitiveness Yearbook* tarafından kullanılan endekste ekonomik performans, devletin işleyişindeki etkinlik, iş dünyasının işleyişindeki etkinlik ve altyapı ana başlıkları altında sınıflandırılan yüzü aşkın kriter değerlendirilirken, *Global Competitiveness Report*'da hem mevcut hem de büyümeye yönelik rekabet edebilirliği ölçmeye yönelik endeksler kullanılmaktadır. Mevcut rekabet edebilirlik, şirket faaliyetleri ve stratejileri, iş çevresinin kalitesi gibi alt başlıkları içerirken, büyümeye yönelik rekabet edebilirlik bilişim ve iletişim teknolojileri, hukuk sistemi ve yenilik geliştirme düzeyi ve kapasitesi gibi alt başlıkları içermektedir.

¹⁰ İkinci duruma paralel bir tespit olarak, yerel odakların paradoksal biçimde küresel ekonomide önemli yer tutmaya devam ettiği gerçeğini burada anmakta yarar var (Öz, 2002).

değiştirilebileceğini kavramak için yukarıda değinilen konulara geri dönmek ve ‘bir firma yabancı bir ülkede neden yatırım yapar?’ ve ‘yatırım yapacağı ülkeyi neye göre seçer?’ soruları üzerinde durmak gereği vardır.

Şüphesiz bu sorular özellikle uluslararası işletme ve stratejik yönetim dallarını uzun yıllardır meşgul ediyor ve literatürde konuya değişik yaklaşımlar mevcut. Bu yaklaşımların tümünü burada özetlememiz mümkün değil, ama Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımların neden bu kadar düşük olduğunu daha iyi anlayabilmek için birkaç can alıcı noktaya değinmekte fayda var. Yeni pazarlara yönelik genişleme stratejileri, girdilere ulaşmaya yönelik stratejiler ve risk dağıtmaya yönelik çabalar bir firmanın başka ülkelerdeki yatırımlarının en önemli nedenleri arasında görülür (Dunning, 1995). Gidilecek ülkenin tayininde, bu noktaların yanısıra, ‘misafir’ ülkenin ‘iş çevresinin kalitesi’ de önemlidir. Öyle ki, bazı coğrafyalar bazı sektörlerde oldukça gelişmiş iş çevrelerine sahiptirler. Bu kendi kendini besleyen dinamik ortam, yeni firmaları adeta bir mıknatıs gibi çeker. Ünlü Silikon Vadisi ve Londra’da ‘City’ tabir edilen bölge böylesi ‘mıknatıs’ ortamlara verilebilecek örneklerdendir. Yine bu konuyla ilgili olarak verilebilecek çarpıcı bir diğer örnek, Nestle’nin analizleri sonucunda, çikolata iş kolunu İsviçre’de bırakırken, şekerleme altdalında Büyük Britanya’nın daha cazip bir iş ortamı vadettiğini düşünerek, söz konusu dalın yönetim merkezini bu ülkeye kaydırmasıdır (Porter, 1990). İş çevresi kalitesi başlığı altında düşünülebilecek bir diğer husus da kurumsal şirket yönetişimi konusudur. Bu çerçevede, şirketlerin yatırım yaptıkları ortamlarda yönetişim ilkelerine uyulması, şeffaflığın önemi, belli hukuksal kuralların varlığı ve bunların gerektiği gibi uygulanması gibi faktörlerin artan oranda vurgulanma eğiliminde oldukları görülmektedir. Türkiye özeline inmeden değinilmesi gereken bir diğer nokta da, dünyadaki doğrudan yabancı yatırımların çoğunluğunun ‘triad’ (Kuzey Amerika – Batı Avrupa – Japonya üçlüsü) tabir edilen gelişmiş ülkeler arasında gerçekleştiği saptamasıdır (Dicken, 1998). Bu durumu, klasik teorilerde doğrudan yabancı yatırımlar için öne sürülen ucuz girdilere ve işgücüne ulaşmak gibi nedenlerle açıklamamız oldukça zor. Klasik açıklamalardan en çok talep benzeşmesi ve iş çevresi kalitesi ile ilgili olanlar bu gerçeği anlamamızda yardımcı olabilmektedir.

Böyle bir ortamda, ucuz işgücü ve ucuz girdi yoluyla yabancı yatırımcıları çekmek Türkiye için gittikçe zorlaşmaktadır. İşgücü maliyetleri yüksek gelişmiş ülkeler bir yanda, bu maliyetlerin çok düşük olduğu Çin gibi gelişmekte olan ülkeler diğer bir yanda düşünülürse,

Türkiye'nin bu açılardan 'arada' kaldığı söylenebilir¹¹. Dolayısıyla ucuz işgücü üzerinden yabancı yatırım çekmek, çok daha ucuz işgücüne sahip başka ülkelerin varlığı sebebiyle Türkiye açısından hem artık pek olanaklı olmadığı, hem de zaten arzu edilir olmayabileceği için yabancı yatırım çekebilmek için Türkiye'nin önünde belli başlı iki kriter kalmaktadır: büyüyen bir pazar olabilmek ve iş ortamı kalitesini yükseltebilmek. Oysa Türkiye'nin son dönemdeki büyüme performansının—örneğin yüzde onların üzerinde büyüyen Çin ya da İrlanda'ya göre—çok etkileyici olduğunu söyleyemeyiz. Kaliteli iş ortamı konusu ise kanımca Türkiye'nin doğrudan yabancı yatırım çekmemesinin ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Öte yandan, Türkiye'de 'mıknatıs' etkisi yaratabilen sektörlerin sayısı da oldukça azdır. Yönetişim ve bununla ilintili olan yasal düzenlemelerdeki eksiklik ve belirsizlikler ve siyasi ve makro-ekonomik istikrarsızlığın genel iş ortamı üzerindeki olumsuz etkileri de yadsınamaz önemdedir.

6. Sonuç: Sürdürülebilir rekabetçi avantajlar

Yukarıdaki analizlerde tarihsel gelişimi ve mevcut durumu irdelenen Türkiye'nin rekabetçi yapısının son yıllarda bazı gelişmeler kaydedilmesine rağmen, büyük ölçüde 'tekstil/konfeksiyon', 'gıda', 'ev ürünleri' ve 'demir/çelik/metal' olmak üzere dört kümeye kilitlendiği anlaşılmıştır. Ayrıca, Türkiye'nin genel olarak temel mallar ve girdiler kategorilerinde görece avantaja sahip olduğu, ancak makine kategorisinde pek bir varlık gösteremediği tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili son genel çıkarım ise Türkiye'nin rekabetçi avantajının ağırlıklı 'tüketim mal ve hizmetleri' grubuna dahil edilen kümelerde (Porter, 1990) yoğunlaştığı gerçeğidir.

Türkiye'nin rekabetçi yapısının genel çerçevesi bu şekilde çizildikten sonra, stratejik yönetim ve uluslararası işletme alanlarında rekabetçi avantaj konusunda süregiden son tartışmalar ışığında öne çıkan bazı noktaların Türkiye örneğinde ne gibi yansımalar bulduğu üzerinde durulmuştur. Yapılan analizlerden ortaya çıkan en önemli tema, ekonomik gelişmenin süreklilikli faktörlerinden birinin sürdürülebilir rekabetçi avantajlar yaratmak olduğu yönündedir. Yukarıda özetlendiği gibi, rekabet gücünün dayanaklarını ucuz iş gücü gibi kolay fark edilip kolay kopyalanan avantajlar üzerine kurduğumuzda, rekabetçi avantajı uzun vadede sürdürmenin mümkün olup olmadığı tartışmaya açıktır. Ayrıca, bu durum bir başka açıdan da arzu edilebilir değildir; özetle, ekonomik olarak gelişmişlik ideal olarak yalnızca toplam gelir artışı ile

¹¹ Zaten bu çeşit saiklere dayanan bir yatırımın Türkiye açısından ne kadar arzu edilir olduğu da tartışmalıdır. Ancak, 'ne çeşit bir doğrudan yabancı yatırım daha arzu edilir?' sorusu çok kritik bir sorudur ve başka bir makaleyi gerektirir.

ilişkili olarak değil, yüksek ücretleri de destekleyebilen bir aşama olarak görülür. Sonuç olarak, uzun vadede sürdürülebilir rekabetçi avantajlar geliştirmek (ve buna zemin hazırlayan yakın iş çevresi kalitesinin yükseltilmesi üzerinde durmak) ekonomik kalkınmamıza ivme kazandıracak etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynaklar

- BARNEY, J. B. (2001), "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *The Academy of Management Review*, 26(1), 40-56.
- BARTLETT, C. A. ve GHOSHAL, S. (1991), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- CAMPBELL-HUNT, C. (2000), "What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta Analysis", *Strategic Management Journal*, 21, 127-54.
- DICKEN, P. (1998), *Global Shift: Transforming the World Economy*, 3rd edition, Londra: Sage.
- DUNNING, J. H. (1992), "The Competitive Advantage of Countries and the Activities of Transnational Corporations", *Transnational Corporations*, 1(1), 135-68.
- (1995), *The Globalisation of Business*, Londra: Routledge.
- GRANT, R. M. (1991), "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment", *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-48.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations Across Nations*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- KIM, L., ve LIM, Y. (1988), "Environment, Generic Strategies and Performance in A Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-27.
- KRUGMAN, P. (1994a), "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, March/April, 73(2), 28-46.
- (1994b), "Proving My Point", *Foreign Affairs*, July/August, 73(4), 198-203.
- MCGAHAN, A.M., ve Porter, M.E. (1997), "How does industry matter really?", *Strategic Management Journal*, 18(Special issue), 15-30.
- MILLER, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- ÖZ, Ö. (2002), "Geographic Clusters and International Competitiveness: Evidence from Turkey", *The 28th EIBA Conference*, Atina, Aralık 8-10.
- (2001), "Devalüasyon Rekabet Gücünü Artırır mı?", *Radikal İki*, 25 Kasım.
- (1999), *The Competitive Advantage of Nations: The Case of Turkey*. Aldershot: Ashgate.
- PORTER, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

- PRESTOWITZ, C. V., THUROW, L. C., SCHARPING, R., COHEN, S. S., ve STEIL, B. (1994), "Fight Over Competitiveness: A Zero-Sum Debate?", *Foreign Affairs*, Temmuz/Ağustos, 73(4), 186-203.
- RUGMAN, A. M. (1991), 'Diamond in the Rough', *Business Quarterly*, 55(3), 61-4.
- RUGMAN, A. M., ve VERBEKE, A. (2000), "Location, Networks and the Multinational Enterprise", *CD-ROM Proceedings of the 26th Annual Meeting of the European International Business Academy* (Maastricht, Aralık 10-12, 2000).
- RUMELT, R. P. (1991), "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- STOPFORD, J. M., ve STRANGE, S. (1991), *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*, Cambridge: Cambridge University Press.
- UNCTAD (1999), *World Investment Report: FDI and the Challenge of Development*, New York ve Geneva: United Nations.
- VAN DEN BOSCH, F.A.J., ve DE MAN, A. (1994), "Government's Impact on the Business Environment and Strategic Management", *Journal of General Management*, 19(3), 50-9.
- VAN DEN BOSCH, F.A.J., ve VAN PROOIJEN, A.A. (1992), "The Competitive Advantage of European Nations: The Impact of National Culture - A Missing Element in Porter's Analysis?", *European Management Journal*, 10(2), 173-7.

Abstract

The Competitive Advantage of Turkey: An Assessment from the Strategic Management Perspective

Different aspects of the concept of international competitiveness have attracted the attention of many scholars from a variety of disciplines. A considerable increase has been observed in the management literature with regard to the interest in the subject as well, especially since the early 1990s. This article first summarizes the historical evolution and the current competitive structure of the Turkish economy. Next, some of the key issues regarding this competitive structure as well as the nature of competitive advantages of Turkish industries are discussed in light of the recent debates in the strategy and international business literatures. This perspective is then used to highlight the implications of the analysis provided for Turkey's international competitiveness.

Tablo 1

	Demir/Çelik/Metal				Orman Ürünleri				Petrol/Kimyasal Ürünler				Semikondöktör/Bilgisayar				Üst Düzey											
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D										
Temel mallar	6,7	+4.0	0,1	0.0	0.0	-0.7	0.0	0.0	0,5	-0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7	0.0										
Makine	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0										
Girdiler	0,2	+0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0										
<i>Toplam</i>	6,9	+4.2	0,1	+0.1	0.0	-0.7	0.0	0.0	0,5	-0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7	0.0										
	Çok Amaçlı Sektörler				Ulaştırma				Enerji Üretimi & Dağıtım				Ofis				Telekomünikasyon				Savunma				Sanayi/ Destekleyici			
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D		
Temel mallar	0.0	0.0	0.0	0.0	0,2	+0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	
Makine	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Girdiler	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<i>Toplam</i>	0.0	0.0	0.0	0.0	0,2	+0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	
	Gıda				Tekstil/Konfeksiyon				Ev Ürünleri				Sağlık				Kişisel Ürünler				Eğlence				Tüketim			
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D		
Temel mallar	35,3	+0.3	0,7	0.0	5,8	+2.6	0,2	+0.1	2,5	+1.6	0,1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	44	0
Makine	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Girdiler	10,2	6,6	0,6	+0.4	25,3	-7.3	1,6	+0.4	2,1	+0.7	0,6	+0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	9,9	-0.3	4,8	-0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	48	1	
<i>Toplam</i>	45,5	+6.9	0,6	+0.1	31,1	-4.7	0,7	0.0	4,6	+2.3	0,2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9,9	-0.3	1.0	-0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	91	1	

Not: Ü: Toplam ülke ihracatındaki pay (1978); D: Dünya ihracatındaki pay (1978);
 ÜD: Toplam ülke ihracatındaki paydaki değişim 1971-1978; DD: Dünya ihracatındaki paydaki değişim 1971-1978.

Tablo 2

	Demir/Çelik/Metal				Orman Ürünleri				Petrol/Kimyasal Ürünler				Semikondöktör/Bilgisayar				Üst Düzey										
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D									
Temel mallar	19.2	+12.5	1.2	+1.0	1.5	+1.5	0.2	+0.2	4.4	+3.9	0.1	+0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	25.1	0.3									
Makine	0.4	+0.4	0.2	+0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	+0.2	0.9	+0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.2									
Girdiler	0.0	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0									
Toplam	19.6	+12.7	0.9	+0.8	1.5	+1.5	0.2	+0.2	4.6	+4.1	0.1	+0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	25.7	0.3									
	Çok Amaçlı Sektörler				Ulaştırma				Enerji Üretimi & Dağıtım				Ofis				Telekomünikasyon				Savunma				Sanayi/ Destekleyici		
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D	
Temel mallar	0.8	+0.8	0.1	+0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.6	+0.6	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6	0.0
Makine	0.3	+0.3	0.2	+0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.1
Girdiler	0.4	+0.4	0.2	+0.2	1.3	+1.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.1
Toplam	1.5	+1.5	0.1	+0.1	1.5	+1.3	0.1	+0.1	0.6	+0.6	0.1	+0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	0.1
	Gıda				Tekstil/Konfeksiyon				Ev Ürünleri				Sağlık				Kişisel Ürünler				Eğlence				Tüketim		
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D	
Temel mallar	18.9	-16.4	0.6	-0.1	22.9	+17.1	2.1	+1.9	3.1	+0.6	0.5	+0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	+0.2	0.1	+0.1	0.1	+0.1	0.0	0.0	45.2	0.7	
Makine	0.9	+0.9	0.6	+0.6	1.1	+1.0	1.0	+1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.8
Girdiler	1.6	-8.6	0.0	-0.5	9.3	-16.0	1.6	0.0	0.7	-1.4	0.5	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3	-5.7	6.2	+1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	15.9	0.2	
Toplam	21.4	-24.2	0.5	-0.1	33.3	+2.1	1.9	+1.2	3.8	-0.8	0.5	+0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	4.5	-5.4	1.0	0.0	0.1	+0.1	0.0	0.0	63.1	0.8	

Not: Ü: Toplam ülke ihracatındaki pay (1985); D: Dünya ihracatındaki pay (1985);

ÜD: Toplam ülke ihracatındaki paydaki değişim 1978-1985; DD: Dünya ihracatındaki paydaki değişim 1978-1985.

Tablo 3

	Demir/Çelik/Metal				Orman Ürünleri				Petrol/Kimyasal Ürünler				Semikondöktör/Bilgisayar				Üst Düzey										
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D									
Temel mallar	11,7	-7.5	0,7	-0.5	0.0	-1.5	0.0	-0.2	1,8	-2.6	0,1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14	0									
Makine	0.0	-0.4	0.0	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.2	0.0	-0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0									
Girdiler	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0									
<i>Toplam</i>	11,7	-7.9	0.5	-0.4	0.0	-1.5	0.0	-0.2	1,8	-2.8	0,1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14	0									
	Çok Amaçlı Sektörler				Ulaştırma				Enerji Üretimi & Dağıtım				Ofis				Telekomünikasyon				Savunma				Sanayi/ Destekleyici		
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D	
Temel mallar	0.0	-0.8	0.0	-0.1	1,2	+1.0	0,1	+0.1	1,6	+1.0	0,1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3	0
Makine	0.0	-0.3	0.0	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Girdiler	0.0	-0.4	0.0	-0.2	0,9	-0.4	0,1	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	0	
<i>Toplam</i>	0.0	-1.5	0.0	-0.1	2,1	+0.6	0,1	0.0	1,6	+1.0	0,1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4	0	
	Gıda				Tekstil/Konfeksiyon				Ev Ürünleri				Sağlık				Kişisel Ürünler				Eğlence				Tüketim		
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D	
Temel mallar	16,6	-2.3	0.8	+0.2	34,7	+11.8	2.0	-0.1	4,8	+1.7	0,5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.2	0.0	-0.1	1,7	+1.6	0,1	+0.1	58	1	
Makine	0.0	-0.9	0.0	-0.6	0.0	-1.1	0.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Girdiler	3,1	+1.5	0.6	+0.6	3,6	-5.7	0,6	-1.0	1,4	+0.7	0,7	+0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	-2.3	3.0	-3.2	0.0	0.0	0.0	0.0	10	1	
<i>Toplam</i>	19,7	-1.7	0.8	+0.3	38,3	+5.0	1,5	-0.4	6,2	+2.4	0,5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	-2.5	0,3	-0.7	1,7	+1.6	0,1	+0.1	68	1	

Not: Ü: Toplam ülke ihracatındaki pay (1992); D: Dünya ihracatındaki pay (1992);

ÜD: Toplam ülke ihracatındaki paydaki değişim 1985-1992; DD: Dünya ihracatındaki paydaki değişim 1985-1992.

Tablo 4

	Demir/Çelik/Metal				Orman Ürünleri				Petrol/Kimyasal Ürünler				Semikondöktör/Bilgisayar				Üst Düzey											
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D										
Temel mallar	8,3	-3,4	0,8	+0,1	0,3	+0,3	0,0	0,0	1,6	-0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10	0,2									
Makine	0,2	+0,2	0,1	+0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1									
Girdiler	0,5	+0,5	0,4	+0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,3									
<i>Toplam</i>	9,0	-2,7	0,6	+0,1	0,3	+0,3	0,0	0,0	1,6	-0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11	0,2									
	Çok Amaçlı Sektörler				Ulaştırma				Enerji Üretimi & Dağıtım				Ofis				Telekomünikasyon				Savunma				Sanayi/ Destekleyici			
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D		
Temel mallar	0,2	+0,2	0,0	0,0	3,7	+2,5	0,2	+0,1	2,3	+0,7	0,2	+0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3	0,1
Makine	0,2	+0,2	0,1	+0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	
Girdiler	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	+0,3	0,2	+0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,2	
<i>Toplam</i>	0,4	+0,4	0,0	0,0	4,9	+2,8	0,2	+0,1	2,3	+0,7	0,2	+0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7	0,1	
	Gıda				Tekstil/Konfeksiyon				Ev Ürünleri				Sağlık				Kişisel Ürünler				Eğlence				Tüketim			
	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	ÜD	D	DD	Ü	D		
Temel mallar	9,7	-6,9	0,9	+0,1	33,1	-1,6	2,7	+0,7	7,5	+2,7	0,9	+0,4	0,2	+0,2	0,0	0,0	2,0	+2,0	0,5	+0,5	3,1	+1,4	0,6	+0,5	56	1,2		
Makine	0,3	+0,3	0,2	+0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,2	
Girdiler	0,6	-2,5	0,2	-0,4	3,4	-0,2	1,6	+1,0	0,8	-0,6	0,3	-0,4	0,0	0,0	0,4	+0,4	1,3	-0,7	1,2	-1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	6,1	0,7		
<i>Toplam</i>	10,6	-9,1	0,7	-0,1	36,5	-1,8	2,4	+0,9	8,3	+2,1	0,8	+0,3	0,2	+0,2	0,0	0,0	3,3	+1,3	0,6	+0,3	3,1	+1,4	0,6	+0,5	62	1,1		

Not: Ü: Toplam ülke ihracatındaki pay (2000); D: Dünya ihracatındaki pay (2000);

ÜD: Toplam ülke ihracatındaki paydaki değişim 1992-2000; DD: Dünya ihracatındaki paydaki değişim 1992-2000