

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AFGANİSTAN TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İHRACAT STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

M.Yonous JAMİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Ağustos-2017
KIRIKKALE

KABUL-ONAY

İsmail GÖKDENİZ danışmanlığında M. Yonous JAMI tarafından hazırlanan “Afganistan Tekstil Sektöründe İhracat Stratejileri” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

18/08/2017

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Selim CENGİZ

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Afganistan Tekstil Sektöründe İhracat Stratejileri adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

21.08.2017
M. Yonous JAMI



ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlamamda bana yol gösteren, katkılarını esirgemedi bana destek olan danışman hocam Sn. Yrd. Doç. İsmail GÖKDENİZ'e, bizi yönlendiren ve bize yardımcı olan Sn. Prof. Dr. İhsan YÜKSEL'e sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum. Yüksek lisans derslerime girerek akademik eğitimime katkı sağlayan tüm hocalarıma en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Tez yazım aşaması süresince yardımlarını ve desteklerini hissettiren değerli dostlarıma, ayrıca anket sorularını yanıtlayarak katkıda bulunan firma yöneticilerine teşekkürlerimi ve saygılarımı iletiyorum.

Tüm eğitim hayatım boyunca her zaman her türlü desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

ÖZET

Bilgi, sermaye, iş gücü ve teknolojinin dünya üzerinde rahatça hareket edebildiği bu modern çağda, uluslararası pazarlama ciddi anlamda önem kazanmıştır. Yaşanan bu değişim ve gelişmeler sonucu işletmeler çeşitli stratejik yöntemlere başvurarak uluslararası alanda faaliyette var olma ve devamlılığını koruma mücadelesi içine girmektedirler. Dış pazarlara açılan işletmeler, bu alanlarda tutunabilmek için seçtikleri stratejiler doğrultusunda pazarlama karmasını uyarlamak zorundadırlar.

Yıllarca süren çatışmaların verdiği etki ve endüstri alanındaki ihmaller dolayısıyla, yıllık pamuk üretimi büyük bir ölçüde düşmüştü; MSO (Merkezi İstatistik Ofisi) tahminleri 2012-13'te pamuk üretimini 36.300 mt olarak belirledi. Afganistan Tekstil ve hazır giyim endüstrisi, çok düşük ücret oranından ve hizmet etmek için büyük iç piyasadan yararlanmaktadır. Ucuz iş gücü, güçlü hükümet desteği ve büyük pamuk üretimi bu endüstriyi yatırım yapmak için benzersiz bir pazar haline getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, tekstil ve hazır giyim endüstrilerini analiz etmeyi, meydan okumaları özetlemeyi, pamuk üretimindeki ve tedarik zincirindeki tekstil, giyim sanayi zincirindeki yatırım fırsatlarını ve yeterli olmayan ihracat stratejilerinin net olarak belirlenmesini ve de çözüm yollarının bulunmasını sağlamaktır.

Son olarak, kârlı bir tekstil endüstrisinin alınabilmesi için ilk adım olarak, yeni girişimcilerin işbirliği ile sanayide daha fazla yatırım yapmamıza ihtiyaç vardır; bu endüstriyi yerel ihtiyacı karşılamak için daha güçlü hale getirmemiz gerekmektedir.

Çalışmanın ilk, iki ve üç bölümü teori ve son bölümü uygulama olmak üzere dört bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde, Afganistan genel yapısı, ikinci bölümde, uluslararası pazarlamanın tanımı ve uluslararası pazarlamaya giriş stratejileri, üçüncü bölümde, sektörün yapısı ve özellikleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son bölümde ise, Afganistan tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile yapılan bir SWOT analizine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Pazarlama, İhracat Pazarlaması, İhracat Pazarlama Stratejileri, Tekstil, Afganistan, SWOT analizi

Abstract

In this modern age, where knowledge, capital, workforce and technology can move freely around the world, international marketing has gained serious significance. These changing and developing enterprises are in the struggle to preserve existence and permanence in the international arena by resorting to various strategic methods.

Businesses opening up to foreign markets have to adapt their marketing mix in the direction of their chosen strategy to be able to hold on to these areas.

Due to the impact of years of conflict and negligence for the industry, annual cotton production has fallen to a great extent; CSO estimates set the production of cotton at 36,300 metric ton in 2012-13. Afghanistan textile and garment industry benefits from a very low wage rate and a large internal market to serve. Cheap workforce, strong government support and large cotton production make this industry a unique market for investment.

Finally, as a first step in getting a profitable textile industry, there is a need to invest more in the industry with the cooperation of new international and national entrepreneurs to meet local and international needs.

The purpose of this research is to collect basic textile industry information. For instance, the level and growth of production, issues faced by textile manufacturers and new entrants, level of competition among current players, identifying new investment opportunities, and clarifying the inadequate export strategies to find solutions for the industry by conducting a SWOT analysis.

In the first part, the general structure of Afghanistan has been evaluated. In the second part, definition of international marketing and the strategies to enter international marketing were theorized. In the third part, the structure and characteristics of sector had been examined in detail. In the last part, a SWOT analysis was conducted with companies operating in the textile sector in Afghanistan.

Keywords: International Marketing, Export Marketing, Export Marketing Strategies, Textile, Afghanistan, SWOT analysis.

KISALTMALAR

MSO:	Merkezi İstatistik Ofisi
DEİK:	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DTŞŞ:	Dış Ticaret Sermaye Şirketleri
SDTŞ:	Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
EPAA:	Export Promotin Agency Of Afghanistan
ACEG:	Afghanistan Carpet Exporters Guild
SSCB:	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
AUKS:	Afganistan Ulusal Kalkınma Stratejisi
BAE:	Birleşik Arap Emirlikleri
SWOT:	Strength, Weakness, Opportunities, Threat
FÜTZ:	Fırsat, Üstünlük, Tehdit, Zayıflık
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
GSYİH:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
ANDS:	Afghanistan National Development Strategy
NRVA:	National Risk And Vulnerability Assessment (Milli Riski ve Güvenlik Açığı Değerlendirmesi)
MDG:	Millennium Development Goals
BM:	Birleşmiş Milletler
SİB:	Stratejik İş Birimi
GATT:	Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
WTO:	Dünya Ticaret Örgütü
AB:	Avrupa Birliği

EFTA:	European Free Trade Association (Avrupa Serbest Ticaret Birliği)
NAFTA:	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
IMF :	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
OECD:	Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
ITO:	International Trade Organization (Uluslararası Ticaret Örgütü)
MAIL:	Tarım Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı
AR-GE:	Araştırma Geliştirme
ISO:	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilâtı)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Afganistan’da GSYH (Cari Milyar ABD \$)

Tablo 1.2. Afganistan’da GSYH büyümesi (yıllık%)

Tablo 1.3. Afganistan’da Kişi başına GSYİH (Cari ABD \$)

Tablo 1.4. Afganistan Toplam Mal, Ticaret akımları ve Dış Ticaret Dengesi

Tablo 1.5 2014 yılı itibarı ile Afganistan’ın Ticaret Yaptığı Başlıca Ülkeler

Tablo 2.1. Uluslararası Giriş Stratejileri

Tablo 2.2. İşletmeleri İhracata Yönelten Özel Unsurlar

Tablo 4.1. Afganistan tekstil sektörü SWOT analizi

Tablo 4.2. Tekstil endüstrisinin SWOT matrisi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.’de görüldüğü gibi Afganistan’ın dış ticaret ilişkisinde

Şekil 2.1. Dışpazarlara giriş stratejileri

Şekil 4.1. Afganistan tekstil sektöründe üstünlükler derecelendirmesi

Şekil 4.2. Afganistan tekstil sektöründe zayıflıklar derecelendirmesi

Şekil 4.3. Afganistan tekstil sektöründe fırsatlar derecelendirmesi

Şekil 4.4. Afganistan tekstil sektöründe tehditler derecelendirmesi

Şekil 4.5. Afganistan tekstil sektörü stratejik taban çizgisi

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	IV
TABLolar.....	V
ŞEKİLLER.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	3
AFGANİSTAN GENEL YAPISI.....	3
1.1. Ülkenin Kısa Tarihçesi.....	3
1.2. Coğrafi Konumu	6
1.3. Demografi Yapısı	7
1.4. Siyasi Ve İdari Yapı	7
1.5. Sosyal Yapı.....	8
1.5.1. Eğitim	8
1.5.2. Sağlık Hizmetleri.....	10
1.6. Ekonomik Yapı	11
1.6.1. Genel Ekonomik Durum	11
1.6.2. Dış Ticaret.....	15
2. BÖLÜM	18
ULUSLARARASI PAZARLAMA FAALİYETLERİ.....	18
2.1. Uluslararası Pazarlamanın Tanımı Ve Önemi.....	18
2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	22
2.3. İhracat ve İhracat Stratejileri	26
2.3.1. İhracata Yönelten Unsurlar	28
2.3.2. İhracat Destekleri ve Türleri	29
2.3.3. İhracat Süreci.....	30
2.3.4. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri.....	32
2.3.4.1. Dolaylı İhracat.....	33

2.3.4.1.1.	İhracat ticaret firmaları	34
2.3.4.1.2.	İhracatçı birlikleri ve kooperatifler	34
2.3.4.1.3.	İhracat yönetim firmaları.....	34
2.3.4.1.4.	Piggyback ihracat (İhracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş)	35
2.3.4.1.5.	Komisyoncular	35
2.3.4.1.6.	Yerli ve yabancı tüccarlar	35
2.3.4.2.	Doğrudan İhracat.....	36
2.3.4.2.1.	Yurtdışı satışbüroları.....	36
2.3.4.2.2.	Gezici satıcılar	37
2.3.4.2.3.	Yurtdışı satış temsilcilikleri.....	37
2.3.4.2.4.	Acente ve distribütörler	37
2.3.4.2.5.	Toptancı ve perakendeciler	38
2.3.4.2.6.	Elektronik ticaret	38
2.3.4.2.7.	Doğrudan pazarlama	38
2.3.5.	Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri	39
2.3.5.1.	Lisans anlaşması sözleşmeli üretim	39
2.3.5.2.	Sözleşmeli üretim	40
2.3.5.3.	Franchising	40
2.3.5.4.	Yönetim Sözleşmesi.....	41
2.3.6.	Yatırıma Dayalı Giriş Stratejileri.....	41
2.3.6.1.	Ortak Girişimler (Joint Venture)	41
2.3.6.2.	Stratejik Birleşmeler	41
2.3.6.3.	Doğrudan yatırım.....	42
2.3.7.	Tümü ile İç Pazara Yönelik Pazarlama	43
2.3.8.	Yurtdışı Pazarlama Faaliyetlerini Süreksiz Bir Biçimde Sürdüren.....	43
2.3.9.	Yurtdışı Faaliyetlerini Sürekli ve Düzenli Sürdüren İşletmeler	43
2.3.10.	Uluslararası Pazarlama	44
2.3.11.	Küresel Pazarlama	44
2.4.	Uluslararası Pazarlama Karması	46
2.4.1.	Uluslararası Pazarlamada Mamul Stratejileri	46
2.4.2.	Uluslararası Pazarlamada Fiyat Stratejileri	48
2.4.3.	Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Stratejileri.....	49
2.4.4.	Uluslararası Pazarlamada Tutundurma Stratejileri	51

2.4.4.1.	Reklam	51
2.4.4.2.	İlanlar	52
2.4.4.3.	Satış Geliştirme	52
2.4.4.4.	Uluslararası Fuar ve Sergiler	53
2.4.4.5.	Halkla İlişkiler	54
2.4.4.6.	Doğrudan Pazarlama	54
2.5.	FÜTZ (SWOT) Analizi	56
2.5.1.	SWOT Analizi'nin Tanımı ve Kavramları	56
2.5.2.	SWOT Analizin'de İç ve Dış Çevre Faktörleri	57
2.5.2.1.	Dış Çevre Faktörleri	57
	Fırsatlar	57
	Tehditler	59
2.5.2.2.	İç Çevre Faktörleri	61
	Üstünlükler	61
	Zayıflıklar	63
3.	BÖLÜM	65
	SEKTÖRÜN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ	65
3.1.	Sektörün Tanımı	65
3.1.1.	Sektörün Yapısı ve Özellikleri	66
3.1.2.	Afgan Tekstil Sektörünün Genel Durumu	68
3.2.	Tekstil Sektöründeki Üretim Faaliyetleri	69
3.3.	Tekstil Sektörünün Mevcut Durumu	73
3.4.	Uluslararası Piyasalarda Yaşanan Yoğun Rekabet Karşısında Afgan Tekstil Sektörü	74
3.5.	Sektörün Genel Sorunları	76
4.	BÖLÜM	80
	AFGANİSTAN TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İHRACAT STRATEJİLERİ VE SWOT ANALİZİ	80
4.1.	Araştırmanın Önemi	80
4.2.	Araştırmanın Amacı	80
4.3.	Araştırmanın Sınırlıkları	81
4.4.	Araştırmanın Planı	81
4.5.	Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi)	82
4.6.	SWOT Analizi	83

4.6.1. Afganistan’ın Tekstil Sektöründe İhracat Stratejileri SWOT Analizi	
Değerlendirilmesi	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA.....	101



GİRİŞ

Bir ülkenin ekonomik yapısı içinde ihracatın, ekonomik büyüme içerisinde olumlu etkilerinin bulunması, ülkelerin ihracat gelirlerini artırarak ekonomik ve sosyal alanda kalkınmaların kolaylaştıran önlemler almasını gerekli kılmaktadır. Bir ülkede dış ticaret, özellikle de ihracat geliri arttıkça, o ülkede döviz rezervi yükselmekte, gayri safi milli hasla ve milli gelir artış göstermekte ve o ülkede ekonomik istikrar sağlanmaktadır.

Afganistan hükümeti, merkezi planlı bir sistemden piyasa ekonomisine geçişle ve Afganistan Ulusal Kalkınma Stratejisinde (AUKS) ana hatlarıyla belirlenen vizyona göre, canlı bir özel sektörün yaratılmasında ve sürdürülmesinde dostane bir iş ortamını ülkenin ekonomik motorunun ana sürücüsü olarak kolaylaştırdı.

Tekstil Sanayii, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır ve sanayileşme sürecinin ilk başladığı sektörlerden biridir. Günümüzde de bu sanayi sermaye sıkıntısı yaşayan, ucuz işgücüne sahip gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzeri rol oynamaktadır.

Tekstil Sanayii, uzun yıllık bir tarihi ve yeni dışa açık ekonomik politikalara önem vermeye başlayan bir ülke olan Afganistan içinde önemli bir yere sahiptir. Madencilik, tarım ve hayvancılık sonra imalat sanayisi içinde üçüncü sektör konumunda bulunan tekstil sektörü, sağladığı istihdam, üretim ve ihracat ile Afganistan ekonomisinde vazgeçilmez durumdadır.

Tikstil sektörü ülke için önemli gelir kaynağı sağlayan sektörlerden olmasına karşın yakın tarihe kadar önemli bir sektör olarak varlığını sürdürmüş olması, dış ticaret stratejilerinin uygulama zorluğu, savaş, eğitim eksikliği, tek pazar ve az sayıda sektöre bağımlılık, eğitim eksikliği, makro ekonomik istikrarsızlık, yabancı sermayenin ülkeye çekilememesi, girdi maliyetlerinin yüksekliği, kaynak yetersizliği, Afgan malının olumsuz imajı ve markalarımızın olmayışı gibi nedenlerden dolayı sektör gerektiği gibi gelişmemiştir. Başta Çin olmak üzere Afganistan'nin tikstil sektöründe bir çok rakibi vardır. Bu rakipler Afganistan için büyük bir tehdit oluşturmalarına karşın bu tehditin fırsata dönüştürülme olanağı sağlanmalı ve Afganistan tikstil sektöründe sahip olduğu ancak yeterli olmayan ihracat stratejilerinin net olarak belirlenmesi ve çözüm yollarının bulunması sağlanmalıdır.

Buna paralel olarak büyük firmaların yanında KOBİ'lerin ve serbest meslek sahiplerinin de pazar geliştirme çabalarına katkıda bulunulması ve gerekli teşvikler genişletilerek daha kolaylaştırılmış şekilde verilmesi sağlanmalıdır. Teşviklerin başlıca araçları, yurtdışında düzenlenen fuar ve sergilere katılımı sağlanan destekler, ihracat kredi garantileri, yatırım garantileri ve yurt dışında gerçekleştirilecek projelere gerektiğinde maddi desteğin yanında siyasi destek sağlanması da gerekmektedir. Sektördeki tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi sonucu, ulusal ihracat stratejisinin temel hedefini, "dünya ekonomisinin sunduğu fırsatlardan yararlanma imkanlarını ararken, dünya ekonomisinin getirdiği tehditleri yıkacak ihracat politikaların uygulanması ve uluslararası ticarete daha fazla yer edinmenin" oluşturacağı belirlenmiştir. Oldukça ciddi çalışma gerektiren bu hedeflere ulaşılabilmesi, Afganistan'nın rekabet gücünü geliştirecek uygulamaların hızla hayata geçirilebilmesine bağlıdır. Rekabet gücü artışı beraberinde sürdürülebilir ihracat artışını da getirecektir. Afganistan'nın rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilir ihracat artışının sağlanması tüm dünyada sürekli kendini hissettiren değişimin algılanmasına, analiz edilmesine ve oluşturulan ülke vizyonundan hareketle kısa ve uzun dönemli stratejilerin oluşturulması ve bu stratejiler doğrultusunda gerekli adımların hızlı bir şekilde atılmasıyla mümkün olacaktır.

Kârlı bir tekstil endüstrisinin ilk adım olarak alınabilmesi için, yeni girişimcilerin işbirliği ile sanayide daha fazla yatırım yapmamıza ihtiyaç vardır; bu endüstriyi yerel ihtiyacı karşılamak için daha güçlü hale getirmemiz gerekmektedir.

"Afganistan Tekstil Sektöründe İhracat Stratejileri" konulu bu çalışmada da, Afganistan'ın bu sanayisi ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, tanıtım amaçlı Afganistan'ın kısaca tahriçesi, genel ve ekonomik yapısı incelenmiştir. İkinci bölümde konunun öneminin daha iyi anlaşılması amacıyla, uluslararası pazarlama ve ihracat pazarlaması kavramları ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, Afganistan tekstil sektörü hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde, Afganistan tekstil sektöründe yapılan bir SWOT analizi ayrılmıştır. Sonuç kısmında ise, genel değerlendirme yapılarak öneriler sunulmuştur

1. BÖLÜM

AFGANİSTAN GENEL YAPISI

1.1. Ülkenin Kısa Tarihçesi

Afganistan, dünyanın büyük stratejik yollarından biri üzerindedir. Fetih amaçlı çok eski çağlardan beri orduların geçtiği yerlerden birisidir.¹ Afganistan, 11.yy'da İslamiyeti kabul edişinden önce iki farklı medeniyetin etkisinde kalmıştır. Bunlardan biri Yunan öteki ise Hint medeniyetidir. 11.yy'dan itibaren kenarda kalmış bir müslüman devleti hayatı yaşamıştır. Afganistan Sürekli mücadele konusu olmuştur.² Hakimiyetleri 1747'den sonra başlayan Dürraniler (son sülale) 19. yüzyılda İngiltere ile bir çok anlaşmazlığa düşmüştür. Afganistan'da Rusların ilerlemesinden kuşkulanan ve Hindistan'ı kuzeybatıda sağlam bir hudutla korumak isteyen İngilizler, 1842-1879 arasında. Afganistan'ı işgal etmeye çalıştılar ancak yenilgiye uğradılar. 1901 tarihinde, İngiltere ve Rusya, Afganistan'ın sınırlarını belirledi ve dış ilişkilerin yönetimini İngiltere ele aldı. 1914 yılında tahta çıkan Kral Abdur Rahman, I. Dünya savaşı sırasında ülkenin tarafsız kalmasını sağlamıştır.³ I.Dünya Savaşı sırasında Emanullah Han Rahman'ın üçüncü oğlu, Hindistan'a saldırarak Afganistan'ın bağımsızlığını garantiledi dış ilişkilerde Atatürk'ün de eleştirileriyle Kral Emanullah 1919-1929 yılları arasında Avrupa ülkeleriyle ve Türkiye ile ilişkilerini geliştirerek ülkede çağdaşlaşma adımını başlattı. Türkiye, Afganistan'ın idari, askeri, tıbbi yapılanması konusunda önemli yardım sağlamıştır.⁴

1933-1973 donemi Zahir Şah dönemi olarak adlandırılır. 1960'li yıllardan itibaren Sovyetler Birliği Afganistan'da iç siyasi gelişmelere müdahil olmaya başladı. SSCB iç karışıklığı bahane ederek bunlar; 1973, 1978 ve 1979 yıllarındaki darbeleri bahane ederek Afganistan'ı işgal etti. Mücahidler önemli dış yardım alarak 1984 yılından

¹ M. İsmail. M. İbrahim., **Trajik Afganistan**, Tarih Düşünce Kitapları Yayını, İstanbul, 2003, s.80

² Gubar, M. G. M., **Afganistan Der Mesir-i Tarih**, Kabil Üniversitesi Dergisi, Üniversite Yayınevi, Kabil, 1967, s. 180.

³ Gubar, M. G. M., **Afganistan Der Mesir-i Tarih**, Kabil Üniversitesi Dergisi, Üniversite Yayınevi, Kabil, 1967, s. 165.

⁴ Şimşir, N. B., **Atatürk ve Afganistan**, ASAM Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara, 2002, s. 120.

itibaren işgalcilere karşı başarı elde etmeye başladı ve hükümete destek vermektedir. Otorite sağlaması için 1989 yılında SSCB'nin imzaladıkları anlaşmaları takiben SSCB, Afganistan'dan çekilmesini tamamladı. Necibullah 1989-1992 yılları arasında halktan veya uluslararası toplumdan destek almamasına rağmen iktidarda kalmayı başardı. Afganistan İslam devleti kuruldu 1992'de 1992 yılından itibaren Afganistan'da gruplar arasında iç savaş yoğunlaşmış ve Taliban, Kabil'i 1996'da, Mezar-ı Şeridi 1997'de ele geçirerek iktidarı ele geçirmiştir.⁵ Taliban yönetimi sadece BAE, Suudi Arabistan ve Pakistan tarafından tanınmıştır.⁶ Taliban dönemi boyunca BM'de Afganistan'ı Prof. Dr. Burhaneddin Rabbani'ye bağlı görevliler temsil etmiş, islam konferansı Örgütü'nde ise "boş sandalye politikası" izlenmiştir.⁷

11 Eylül 2001 olayları öncesine kadar ülkenin kuzeyini kontrol etmiş olan Kuzey ittifakı (Afganistan Birleşik İslami Kurtuluş Cephesi 1996-2001 yılları arasında Afganistan'da Taliban rejimine karşı savaşan silahlı örgüt idi),⁸ İran, Rusya, Hindistan ve Tacikistan'dan askeri destek ve mali yardım almıştır. Buna karşılık Taliban Pakistan'ın, El-Kaide gibi örgütlerin ve bazı Arap grupların desteğini almıştır. Afganistan'daki Taliban rejimine karşı mücadelesinde efsanevi olan Ahmed Shah Masud, batı dünyasında romantik bir savaşçının imajıyla tanınır. 1979-1989 Sovyet işgali sırasında, Masoud, Penfir Vadisi'nin doğduğu yerdeki mücadelesiyle mücadelesini ilan etti, New York ve Washington'da meydana gelen terör olaylarından bir kaç gün önce bir suikaste uğrayarak öldürülmüştür.⁹

Taliban'i 11 Eylül felaketiyle başlayan ve müttefiklerini dünyadan silme hareketi geniş çaplı bir operasyona dönüşmüştür Afganistan'ı modernize etmek için 2001 Aralık'ta Bonn'da en önemli Afgan temsilcileri bir araya gelerek;

- Düzenli bütçenin oluşturulmasına ve geçici hükümetin kurulmasına,
- Ulusal gelişme taslağı hazırlanmasına; Yeniden inşa ve iyileşme stratejileri için.
- Ulusal Gelişme Bütçesi hazırlanmasına,
- Loya Jirga'nın toplanmasına; Haziran 2002'de
- Devlet Başkanı Hamid Karzai'ye destek verilmesine geçici olarak,

⁵ BEG, Rauf, **AdıAfganistan'dıTalibanların Eline Nasıl Düştü**,Turan Yay., İstanbul, 2001, s.205.

⁶ BEG, Rauf, **AdıAfganistan'dıTalibanların Eline Nasıl Düştü**,Turan Yay., İstanbul, 2001, s.180.

⁷ Ansari, H. B. A., **a.g.e.,s. 66**; MARTİN, P., a.g.e.,s. 53.

⁸ https://tr.wikipedia.org/wiki/Kuzey_İttifakı

⁹ <http://www.kimkimdir.gen.tr/kimkimdir.php?id=936>

- Afganistan'ın kalkınması ve tutarlı bir yönetime geçmesi için iyi bir zemin hazırlanması kararları almıştır.

35 üyeli Komisyon tarafından hazırlanan taslak anayasa oluşturulmuştur. Anayasal Loja Jirga (Afganistan'daki en büyük etnik topluluk olan Peştuların dilinde 'büyük şura' demek. Yüzlerce yıllık bir geçmişi olan Afgan meclisinin işleyişi de İslam kültüründe danışma meclisi olarak işleyen şuraları temel alıyor)¹⁰ Aralık 2003'te toplanmış ve Ocak 2004'te yeni yönetimi onaylamıştır. Afganistan'daki güvenlik sorumluluklarını yerini getirmekte olan uluslararası topluluktur.¹¹

En başlarda tek ulusa sahip olan yabancı milletler sonraları genişleyerek Afganistan'ın başkenti Kabil de kendi üssü bulunan Uluslararası Güvenlik Yardım Gücüne dönüşmüştür. 2003'ün Ağustos'unda ISAF NATO'nun öncü gücü olmuştur. Bu sarsıntılı dönem süresince Afgan otorite liderlerini ve reformları desteklediler. Bu lider Afganistan'da iş imkanları oluşturacaklarına dair vaatlerde bulundular. 9 Ekim 2004 tarihinde BM yardımıyla Afganistan'da ilk serbest seçimler meydana gelmiştir . Hamid Karzai de Afganistan İslami Geçiş Devleti Bakanı oldu. Hamid Karzai %58 oyla 2009'un Ağustosunda tekrar Devlet Başkanı olmuştur.¹²

21 Eylül 2014 tarihinde Eşref Gani Ahmedzai Afganistan Devlet Başkanı seçilmişti. Daha önce Maliye Bakanı ve Kabil Üniversitesi'nde başkan olarak görev yaptı. 2015 yılında Afganistan'a sıkıyönetim ilan etmiştir. 2013 yılında Dış Politika dergisi tarafından yapılan ankette dünyanın en iyi 100 aydınları sıralamasına ikinci sırada yer aldı. Daha önce 2010 yılında aynı ankette seçilmiştir.¹³

¹⁰ http://www.bbc.co.uk/turkish/indepth/story/2004/01/040114_afgan_loyajirga.shtml

¹¹ Christian, B., **The Afghanistan Analyst Bibliography**, The Afghanistan Analyst, 6th Edition, 2011, p.67

¹² Ghani, A., "A Ten-Year Framework for Afghanistan", **Atlantic Council of the United States**, 2009, p.2

¹³ Larson, A., Coburn, N., Resources Over Reform In Afghanistan How Changes In The Political Economy Are Reshaping Local Politics, **United States Institute Of Peace**, 2016, p.2

1.2. Coğrafi Konumu

Afganistan, Orta Asya, Hindistan ve Ortadoğu'nun üç önemli bölgesinde yer almaktadır. 655.000 km²'lik bir yüzey alanı ile Türkmenistan, Özbekistan, Tacikistan, Çin, Güney ve Pakistan kuzeyde, İran batıda. Kuzeyden üç Orta Asya cumhuriyetine, güneyden Pakistan ile 1700 km arasında 2000 km paylaşmaktadır. Ülkenin en batıdaki ve doğu kenarı arasındaki mesafe 9000 km'dir. Afganistan dağlık bir ülkedir. Kabil'in büyük kentleri, Kandahar, Herat; Mezar Şerif, Kunduz, Celalabad ve Faryab'tır.¹⁴

Afganistan doğu batı yönünden yaklaşık 1280 km. Doğudan Incevan koridoruna 240 km kuzeyden güneye 970 km uzaklıktadır.¹⁵ Pakistan'ın doğudan güneye sınırı 1810 km, batıdan İran'a 816 km, kuzeyden Türkmenistan, Özbekistan, Tacikistan 1680 km. Sahili olmayan Afganistan'a en yakın deniz, 480 km güneyindeki Umman Denizi'dir. Kuzey yaylası büyük ölçüde çöller ve yarı çöllerle kaplıdır. İki bölge arasında Himalaya dağlarının uzantıları olan Hindukush dağları da dahil olmak üzere 414.400 km²'lik dağlık alan mevcuttur.¹⁶ Genel olarak, yarı kurak, step havası Afganistan'da baskınken, kışlar yaz aylarında çok sıcaktır. Bununla birlikte, orada dağlık bölgeler kutup altında özellikleri vardır. Kış donuyor, yazlar kısa ve havalı. Güney batıdaki Jelalabad'da Temmuz sıcaklığı bazen 49C'ye ulaşır. Afganistan'ın coğrafi yapısı; Genellikle dağ sıralarının bulunduğu ovalar ve bazen ovalden oluşur. Afganistan'da tarımsal ve tarımsal bir ülke olan bu ülkede, yaygın kuraklık ve olumsuz doğa koşulları nedeniyle toprakların sadece onda biri kullanılabilir. ¹⁷

¹⁴ Afganistan İslami Devleti, Erişim, <http://www.tika.gov.tr/Dosyalar/Afganistan.doc>. 05,11,2005.

¹⁵ GUBAR, Mir Gulam Muhammed., Der. PEJEND, Ferid, **Coğrafya-ıTarihi Afganistan**, Meyvend Yay., Kabil, 2005, s. 20-28

¹⁶ GUBAR, Mir Gulam Muhammed., Der. PEJEND, Ferid, **Coğrafya-ıTarihi Afganistan**, Meyvend Yay., Kabil 2005, s. 30-42

¹⁷ http://database-aryana-encyclopaedia.blogspot.com.tr/2010/09/blog-post_01.html

1.3. Demografi Yapısı

Afganistan nüfusu Afganistan nüfusu 1970 yılı verilerine göre 12,221,097 iken 1980 yılında 13,311,512 kişiye ulaşmıştır. 1990 ve 2000'li yıllara bakarsak 12,067,570 kişi olarak kayıtlara geçmiştir. 2015 yılı verilerine göre ise toplam nüfus 33,454,251 kişiye ulaşmıştır.¹⁸

Başkent olan Kabil Afganistan'ın en büyük şehridir. diğer önemli kentler batıda Herat, güneyde Kandahar ve kuzeyde Mezar-ı Şerif'tir. Yerel ve ulusal düzeyde bütünleşmenin zayıf olduğu Afganistan'da coğrafi engellerin yanında toplumsal hayatın da büyük sorunları vardır. Okuma yazma oranı % 40 civarında olan Afganistan kişi başına düşen gelir bakımından da dünyanın yoksul ülkeleri arasında yer almaktadır.¹⁹

1.4. Siyasi Ve İdari Yapı

Ülkenin önde gelen siyasi ve bölgesel liderlerinden oluşan geçici parlamento niteliğindeki Loya Jirga (Peştuca'da Büyük Şura, Afgan Ulusal Meclisi. Aşiretlerin temsilcilerinden oluşan ve yüzlerce yıllık geçmişi olan meclis, Peştu, Tacik, Hazara, Türkmen ve Özbeklerin aynı ortamda buluşmasını sağlar),²⁰ geçici hükümeti ve anayasayı onaylamak üzere iki defa toplanmıştır. Anayasal Loya Jirga tarafından hazırlanmış ve 8 Ocak 2004 tarihinde onaylanmıştır. Çok geçmeden yani 16 Ocak 2004 tarihinde ise yürürlüğe girmiştir.²¹

Parlamento seçimleri 18 Eylül 2005 tarihinde gerçekleştirilmiş ve seçimler sonucunda 249 sandalyeli ulusal meclis (Volesi Jirga) ile 102 sandalyeden oluşan senatolu iki meclisli bir parlamento (Meşrano Jirga) oluşmuştur. Ulusal meclis 19 Aralık 2006 tarihinde resmen açılmıştır.²²

Kadınların da seçime katılması amaçlanmıştır. Bu nedenle alt meclisin 68 sandalyesi her bölgeden en çok oyu alacak olan kadınlara ayrılmıştır. 102 sandalyeli Senato (Meşrano Jirga)'nın üçte biri ülkede bulunan 34 il Meclisi üyeleri arasından, üçte biri

¹⁸ <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=AF>

¹⁹ <http://data.worldbank.org/country/afghanistan>

²⁰ https://tr.wikipedia.org/wiki/Loya_Jirga

²¹ TANİN, Zahir, **Afganistan Der Karn-i Bistum**, İrfan Yay., Tahran 2005. s. 83-84.

²² CORDDREZ, Diego/HARRİSON, Selig, **Pušt-i Perde-i Afganistan**, trc. ŞİŞAİ, Esedullah, El-Hadi Yay., 24-29; FİŞER, D.L., a.g.m., Tahran 2000, s. 62.

ilçe Genel Meclisi üyeleri arasından geriye kalan üçte biri ise Devlet Başkanı tarafından seçilmektedir.²³

Afganistan islam Cumhuriyeti üniter bir yapıya sahiptir. 34 ilden ve 400 civarında ilden oluşur. Valiler ve kaymakamlar merkezi hükümet tarafından atanır. Yerleşim birimlerinde düzenli belediye teşkilatı bulunmamakla birlikte, bazı önemli illerde bulunan belediye başkanları, bu geçiş döneminde merkezi hükümet tarafından atanmıştır. Bazı bakanlıkların illerde temsilcileri var. Afgan anayasasında cumhurbaşkanlığı sistemi öngörülüyor. Popüler oyla seçilen başkan, hükümeti kurma ve hükümete başkanlık etme hakkına sahiptir. Cumhurbaşkanının önemli anayasal yetkileri olmasına rağmen, iki parlamento parlamentosu cumhurbaşkanını denetleme ve engelleme hakkına sahiptir.²⁴

1.5. Sosyal Yapı

1.5.1. Eğitim

Afganistan'ın eğitim sistemi 6 + 3 + 3'lük bir mezuniyet şekline dönüşmüştür. Buna göre, okul öncesi eğitim (0-3 yıl 4-6 yıl iki aşamalı) ile gelen süreç 6 yıl devam etmiştir Genel eğitim sistemi. Bu aynı zamanda genel okuma yazma kursları tarafından da desteklenmektedir. 6. sınıfa kadar din eğitiminde çoğunlukla orta öğretim okulları ile genel eğitim müfredatının kabul edilmediği orta öğretim okulları arasında ikili bir fark vardır.²⁵ Son aşama olan liseler ise 3 farklı bölümden oluşmaktadır.²⁶ Bu noktada, belli bir anlamda okuyan öğrenciler liselerde, özellikle öğretmenlik, teknik meslek liseleri ve sosyal bilimler alanlarında öğrenebilirler. Bundan sonra, şubeleri ile ilgili olarak yüksek öğretim kurumlarına devam etmektedirler.²⁷

Afganistan'da eğitim alanında kadın ve erkek arasında herhangi bir ayrım yapılmamıştır.²⁸ Her Afgan vatandaşı eğitim hakkından yararlanmada eşit haklara sahiptir. Her 7 yaşına gelen her çocuk devlet okullarından parasız yararlanma hakkına

²³ Metn-i Peşnevis-i Kanun-i Esasi Cedit-i Afganistan 5. Fasıl, 82. Madde, Kabul, 2003, s. 17.

²⁴ Metn-i Peşnevis-i Kanun-i Esasi Cedit-i Afganistan 4. Fasıl, 41. Madde, Kabul, 2003 s.54

²⁵ Şehrani, İnyetullah, "Tarih-i Mutasar-ı Talim ve Terbiyet Der Afganistan" Erfan, Maarif Matbaası, s. 2-3, s. 32; Kamgar, C., a.g.e., Kabil, 2003, s. 108-115

²⁶ Kamgar, C., Afganistan'ın Maarifi, Tarih-i Maarif-i Afganistan, Mayvand Yayınevi, Kabil, 2003.

²⁷ <http://fefa.org.af/Dari/index.php/business/2015-09-02-06-53-20/2015-09-07-06-15-11/232-2016-01-19-05-04-40>

²⁸ Palka, E. J., *Afghanistan: A regional geography* (ERIC Document Reprroduction Service No: SO 034832), 2001.

sahiptir.²⁹ Afganistan Anayasası 43. maddesine göre, devlet okulları parasızdır ve ilköğretim zorunludur. Ancak Afganistan'ın uzun yıllar süren işgallere maruz kalması ve ülkenin içinde bulunduğu siyasi ve ekonomik açmazlar eğitim sistemini de olumsuz yönde etkilemiştir. 2003 yılı verilerine göre 9.500 çadırda 26.700 civarında öğrenci verilen eğitim hizmetlerinden yararlanmıştır. 2005 yılı verilerine göre ise 5 milyona yakın çocuk okullarda eğitim görmüştür.³⁰ Ancak okullaşma oranındaki düşüklük, öğretmen ve kırtasiye yetersizliği gibi nedenlerden ötürü istenilen verim alınamamaktadır.³¹



²⁹ Ministry of Education,. **National Education Strategic Plan for Afghanistan 1385-1389**, [http://www.moe.gov.af/Misc/National%20 Education%20Strategic%20Plan.pdf](http://www.moe.gov.af/Misc/National%20Education%20Strategic%20Plan.pdf) (Genel ağdan 25.09.2007 tarihinde indirildi).

³⁰ Robson, B., **The Afghans: Their History and Culture. Culture Profile**, (ERIC Document Reproduction Service No: FL 801600), 2002, p. 130

³¹ KAMGAR, Cemil-u Rahnan, **Tarih-i Maarif-i Afganistan**, Mayvand Yay., Kabil, 2003, s. 8-12.

1.5.2. Sağlık Hizmetleri

Afganistan'da kamu veya özel sosyal güvenlik sistemi daha oluşturulmamıştır. Kamu işlerinin tam planlı olarak düzenlenmemiş olması ve ülkede hala güvenliğin tüm kentlerde sağlanmamış olması nedeniyle sağlık hizmetlerinin sunumundaki kaos oluşmuştur.³² Tüm kamuya ait hastanelerde sağlık hizmeti ücretsiz olarak verilmekle birlikte hasta, hastanede yatarken gerekli olan ilaç ve tıbbi malzemeler reçete edilerek hasta veya yakınları tarafından karşılanmak zorundadır. Ancak çocuk aşıları ve uygulanması hükümet tarafından finanse ve koordine edilmektedir.³³ 3 adet 35-40 yatak kapasiteli özel hastane belirli ücret karşılığında hasta bakım ve tedavisi yapmaktadır. Ancak ülkedeki ekonomik şartlar çok az kişiye bu özel hastanelerden istifade etme olanağı vermektedir.

Kamu hastanelerinde uzman doktorlar dahil aylık 200 dolar maaş almaktadır. Doktorların %90 'ı öğleden sonra saat 13-17.00 den itibaren kendi klinik ve muayenehanelerinde hasta kabul ederler. Genelde branş bakılmaksızın muayene ücreti 4 Amerikan doları kadardır. Tabii ki kamuda çalışan hekime devletçe verilen maaş oldukça yetersiz kalıyor. Buna bağlı olarak da hekim mali ihtiyacını dışarıda çalışmakla karşılamaya çalışıyor.³⁴

Ülkede aşı, ilaç ve serum üretimi çok sınırlı miktardadır ve dışarıdan ithal edilmektedir.³⁵

³² Lynn L. Amowitz, Heisler, M., Iacopino V., **Journal of Women's Health**, 12(6): 577-587. doi:10.1089/154099903768248285, July 2004.

³³ Belay T, **Building on early gains challenges and options for Afghanistan's health and nutrition sector**, Washington (D.C.): World Bank, 2010.

³⁴ <http://moph.gov.af/fa/page/579>

³⁵ <http://moph.gov.af/fa/page/579>

1.6. Ekonomik Yapı

1.6.1. Genel Ekonomik Durum

Afganistan, devlet bazlı bir modelden serbest piyasa ekonomisine geçmeye çalışmaktadır.³⁶ Bu amaçla, uluslararası kuruluşların da desteğiyle 2001 yılından sonra siyasi ve ekonomik reformlar başlatılmıştır. 2003 yılında kur reformu, 2004 yılında vergi reformu yapılmış ve gümrük tarifeleri rasyonel hale getirilmiştir. Ayrıca, ticaret anlaşmaları yapılmış ve uluslararası ticaretin ciddi biçimde artması sağlanmıştır. Yapılan reformlarla istikrarlı bir makroekonomik ortam oluşturulmuştur. Uluslararası Para Fonu (IMF) verilerine göre, Afgan ekonomisi 2002-2004 arasında ortalama yüzde 23,5 büyümüştür. Hızlı ekonomik büyümeye rağmen, Afgan ekonomisinin yapısı ancak küçük bir miktarda değişebilmiştir.³⁷ Ayrıca, tarıma dayanan Afgan ekonomisinde kayıt dışı oranı çok yüksektir.

Afganistan'ın 2013 yılı GSYİH'sı 20.31 milyar dolardır. Kişi başı milli geliri ise 665 dolardır. Ekonomisi büyük ölçüde tarıma ve hayvancılığa bağlıdır. Önemli sektörleri, küçük ve orta boy tekstil işletmeleri, mobilya, ayakkabı sanayi ve el dokuma halıcılığıdır. Ayrıca, doğalgaz kaynaklarına sahiptir.³⁸ 2013 büyüme oranı yüzde 4.2'dir. 2014 ve 2015 büyüme tahminleri yüzde 10'dur. Güçlü büyümenin önümüzdeki yıllarda da devam edeceği beklenmektedir. Enflasyon oranı 2014 yılında yüzde 4.7 civarındaydı, fakat 2015 ve 2016 enflasyon tahmini yüzde 5'tir. 2012 verilerine göre, işgücü 7.5 milyondur. İşgücünün sektörel dağılımı ise şöyledir. Tarım yüzde 78.6, sanayi yüzde 5.7 ve hizmetler yüzde 15.7'dir.³⁹

2013 yılı itibarıyla ihracatı 2.76 milyar dolar ve ithalatı da 6.39 milyar dolar civarındadır. Önemli ihraç malları; afyon, meyve ve kuruyemiş, el dokuma halılar, yün, pamuk, deri ve değerli mücevherattır. 2013 yılı itibarıyla önemli ihraç pazarları şunlardır: Hindistan (yüzde 31,9), Pakistan (yüzde 28,5), ABD (yüzde 6,2), İngiltere (yüzde 6,3) Danimarka (yüzde 5,5) ve Finlandiya (yüzde 4,3). Önemli ithal malları ise sermaye malları, gıda, tekstil ve petrol ürünleridir. 2013 yılı itibarıyla ithalat yapılan

³⁶ Afganistan ekonomisiyle ilgili veriler; Dünya Bankası (www.worldbank.org) ve IMF'nin (www.imf.org) internet siteleri ile www.wikipedia.org sitesinden derlenmiştir.

³⁷ U.S. Commercial Service, **Doing Business in Afghanistan: A Country Commercial Guide for U.S. Companies**, U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, 2008.

³⁸ World Bank, **The Investment Climate in Afghanistan: Exploiting Opportunities in an Uncertain Environment**, Finance and Private Sector, South Asia Region, Official Draft, December 2005.

³⁹ <http://documents.worldbank.org/curated/en/988271478580976672/Afghanistan-economic-update>

başlıca ülkeler şunlardır: Pakistan (yüzde 28), ABD (yüzde 18,6), Almanya (yüzde 7,4), Hindistan (yüzde 6,3) ve Türkmenistan (yüzde 4).⁴⁰

Uluslararası kuruluş ve yardımların da desteğiyle Afgan Hükümeti, Afgan özel sektörünü geliştirmek için çeşitli destekler vermektedir. Diğer bir ifadeyle, ihracata yönelik rekabetçi bir özel sektör ve uygun bir iş ve yatırım ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Afgan hükümeti, yatırım ortamını iyileştirmek ve yabancı yatırımları çekmek için çok sayıda adım atmıştır. Böylece, Afgan ekonomisi hızlı bir dönüşüm geçirmekte ve iş ortamı giderek düzelmektedir.⁴¹ Özel yatırımların az olmasının nedeni yatırım ortamında aranabilir. Gerçekten de, yatırım ortamıyla ilgili bazı sorunlar söz konusudur. Kötü altyapı ve yetersiz ulaşımla enerji buna örnek gösterilebilir. Yatırım oranının yüksek olmasına rağmen, yatırımların büyük çoğunluğu kamu harcamaları ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen yatırımlardır.⁴²

Ayrıca Afganistan, Asya'da denize sınırı olmayan, "yıllarca" bitmeyen savaşlarıyla bilinen bir ülkedir. İşgal ve iç savaşların yaşandığı ülkede altyapı neredeyse tamamen kullanılamaz hale gelmiştir. Tarihsel olarak Afganistan'ın ekonomisi hakkında güvenilir istatistiklerin eksikliği yaşanmaktadır. Afganistan yıllarca, savaş (uluslararası, bölgesel ve iç savaşlar) yolsuzluk ve uyuşturucu ticaretinden dolayı sıkıntı yaşamaktadır. 1979 yılında başlayan ve günümüze kadar devam eden savaş ve istikrarsızlık Afganistan'ın ekonomik yapısına büyük bir darbe vurmuştur.⁴³

İşgücü ve sermaye kaybı nedeniyle son 24 yıldır Afganistan'ın GSMH'si büyük düşüş göstermiştir. Bir türlü sağlanamayan güvenlik ve istikrar yabancı yatırımcıların ülkeye gelmesine engel olmuştur. Dolayısıyla dünyanın en fakir ülkelerinden olan Afganistan ekonomisi büyük ölçüde tarıma (% 31), dayanmaktadır. Ekonomi büyük ölçüde kayıt dışıdır. Kayıtlı ticarete, başlıca ihraç ürünleri arasında haşhaş, taze ve

⁴⁰ AISA, Investing in Afghanistan: **Business Opportunities in the Carpet Industry**, Afghanistan Investment Support Agency, <http://www.rugandcarpets.com/pdfs/carpet-afghania.pdf>

⁴¹ AISA, **Afghanistan Investment Opportunities with Regional Significance**, Afghanistan Investment Support Agency, For the Regional Economic Cooperation Conference, New Delhi, November 18-19, 2006.

⁴² <http://documents.worldbank.org/curated/en/988271478580976672/Afghanistan-economic-update>

⁴³ WASIL, M. Reza, **Afganistan Ekonomisi Ve Ekonomik Entegrasyonlar (Eco) Örneği**, Yüksek lisan tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

kuru meyve, ilaç yapımında kullanılan çeşitli bitkiler, baharat, tohum, işlenmemiş deri, yün, halı kilim, değerli ve yarı değerli taşlar yer almaktadır.⁴⁴

Aslında Afganistan ekonomisi son yıllarda görece iyi bir dönem yaşamaya başlamıştır. Bu dönemde Afganistan ekonomisi için yeni bir pencere açılmış ve dünya Afganistan ekonomisini desteklemeye başlamıştır. Diğer bir ifadeyle, bu dönemin belirli ölçüde ilerleme ve umut bir dönemi olduğu söylenebilir. Çünkü 2001'den beri süren savaşlar 2012'de bitmiş ve ekonomik durum iyileşmeye başlamış ve toplum arasında iyimserlik ortamı canlanmaya başlamıştır. 2012 yılında, her sektörde, yatırımcıların risk alma konusunda çekimserlikleri azalmıştır. Bugün yurt içinde ve yurt dışında ticaretin arttığı görülmektedir. 2012 yılında Afganistan ekonomisi % 13,9 oranında büyümüştür.⁴⁵ Ancak Dünya Bankası yıllık raporuna göre, Afganistan ekonomisinin 2013 yılında % 3,1 oranında büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. Afganistan'ın genel ekonomik durumu aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Aşağıdaki çizelgeler sırasıyla Cari GSYH'yi (Çizelge 1.1.) yıllık GSYİH büyüme (Çizelge 1.2.) ve kişi başına GSYİH (Cari ABD \$) (Çizelge 1.3.)'nda göstermektedir.

Tablo 1.1. Afganistan'da GSYH (Cari Milyar ABD \$)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Afganistan	2.4	4.1	4.5	5.2	6.2	7.0	9.8	10.1	12.4	15.9	17.8	20.5	20.3

Kaynak: World Bank, World Development Indicators, 2014.⁴⁶

Tablo 1.2. Afganistan'da GSYH büyümesi (yıllık%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Afganistan	-	-	8.4	1.1	11.2	5.6	13.7	3.6	21	8.4	6.1	14.4	4.2

Kaynak: World Bank, World Development Indicators, 2014.⁴⁷

⁴⁴ S. Lister ve A. Pain, "Trading in Power: The Politics of Free Marketsin Afghanistan", Briefing Paper Series, AREU (Afghanistan Research and Evaluation Unit), June 2004.

⁴⁵ T.C. Kabil Büyükelçiliği, Ticaret Müşavirliği, Afganistan Ekonomisinin 2013 Yılında % 3,1 Oranında Büyümesi Bekleniyor, 19-11-2013

<http://www.musavirlikler.gov.tr/haberdetay.cfm?HaberID=17172&dil=TR&ulke=AFG/2014>.

⁴⁶ World Bank, World Development Indicators, 2014,

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries>.

⁴⁷ World Bank, World Development Indicators, 2014,

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries>

Tablo 1.3. Afganistan’da Kişi başına GSYİH (Cari ABD \$)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Afganistan	115	186	198	220	252	275	374	377	451	561	614	688	665

Kaynak: World Bank, World Development Indicators, 2014.⁴⁸

Dünya Bankası raporuna göre, tarımsal üretimdeki önemli artışa rağmen Afganistan’da ekonomik büyüme 2013’den sonra önemli ölçüde artan belirsizlik nedeniyle yavaşlamıştır. 2012 yılında % 14,4 iken, 2013 yılında ekonomik büyüme keskin bir şekilde % 4,2’ya düşmüştür. 2012 yılında % 6,4 olan enflasyon 2013 yılında % 7,7 olarak kaydedilmiştir. Öte yandan, on yıl sonra gelen güçlü gelir artışı düşmeye başlamıştır. 2011 yılında % 11,6 zirvesinden, 2012 yılında % 10,3’e 2013 yılında GSYH’nin % 9,5’na gerilemiştir. Vergi gelirlerinin düşmesi, vergi ve gümrük idaresinde uygulamadaki zaafıların eklenmesi bu yavaşlamanın nedenleri arasındadır. Büyümenin 2015 yılında da düşük seviyelerde kalacağı tahmin edilmektedir.⁴⁹

IMF verilerine göre, Afganistan’ın Gayri Safi Yurtiçi Hasıla 2011’de% 6, 2012’de% 12 arttı. Afganistan’da, Binyıl Kalkınma Hedefleri (MDG), Afganistan Ulusal Kalkınma Stratejisi gibi uzun vadeli planlar, projeler ve stratejiler (ANDS Afganistan Ulusal Kalkınma Stratejisi) ve Afganistan Compact (Afganistan Compact) 'da inceleniyor. BKH ve ANDS, 2015 ve sonrasında ülkenin uzun vadeli vizyon ve gelişimini belirleyerek ülkenin ihtiyaçlarını belirlemek için hazırlanmıştır.⁵⁰

⁴⁸ **World Bank**, World Development Indicators, 2014,
<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/countries>

⁴⁹ **World Bank**, Afghanistan, Afghanistan Overview, context, Last Updated: Apr 08, 2014,
<http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview#1>, 2014.

⁵⁰ Afganistan ülke raporu, 2013, **T.C. Kabil Büyükelçiliği**, Ticaret Müşavirliği, S. 6,
http://www.musavirlikler.gov.tr/upload/AFG/Afganistan_Rapor_kasim_6_11_2013.pdf / 2014.

1.6.2. Dış Ticaret

Afganistan'ın dış ticaret bilançosu, ihracat zayıflığı nedeniyle her zaman açık vermiştir. Bu nedenle Afganistan'da ihracatın güçlendirilmesi gerekmektedir, çünkü ülke ekonomisinin kalkınmasında ihracat önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle Afganistan'da ülke ekonomisinin kalkınması için ihracatın artırılması, ithalatın azaltılması önemli hedefler arasındadır. Dolayısıyla ihracatın güçlendirilmesi için ve bu hedeflere ulaşmak için aldıkları karar ve tedbirler Afganistan'ın dış ticaret politikasını oluşturur. Bu nedenle, Afganistan'ın dış ticaretini etkileyebilecek olan, ticaret antlaşmaları, yasaklar, primler, sübvansiyonlar, gümrük resmi ve idari korumacılık gibi unsurların gözden geçirilmesi gerekmektedir.⁵¹

Tablo 1.4.'de görüldüğü gibi ithalat ve ihracat arasında ciddi bir uçurum vardır.

Örneğin, 2004 yılında ithalat hacmi € 1,579 milyon iken, aynı yılın ihracat hacmi 147 milyon € olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 1.4. Afganistan Toplam Mal, Ticaret akımları ve Dış Ticaret Dengesi

	İthalat		İhracat		Denge		Toplam Ticaret	
	Değer	Büyüme	Değer	Büyüme	Değer	Büyüme	Değer	Büyüme
Yıllar	Milyon €	%	Milyon €	%	Milyon €	%	Milyon €	%
2004	1.579		147		-1.43		1.726	
2005	2.481	57.1	189	28.6	-2.29	60.1	2.670	54.7
2006	3.071	23.8	184	-2.7	-2.88	26.0	3.254	21.9
2007	3.594	17.0	249	35.5	-3.34	15.9	3.843	18.1
2008	4.198	16.8	326	31.1	-3.87	15.8	4.524	17.7
2009	4.981	18.7	320	-1.9	-4.66	20.4	5.301	17.2
2010	6.615	32.8	380	18.8	-6.23	33.8	6.996	32.0
2011	7.745	17.1	355	-6.6	-7.39	18.5	8.100	15.8
2012	7.565	-2.3	403	13.5	-7.16	-3.1	7.968	-1.6
2013	6.337	-16.2	462	14.7	-5.87	-18	6.799	-14.7
2014	6.019	-5.0	504	9.1	-5.51	-6.1	6.523	-4.1

⁵¹ WASIL, M. Reza, **Afganistan Ekonomisi Ve Ekonomik Entegrasyonlar (Eco) Örneği**, Yüksek lisan tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

Kaynak: European Commission, Directorate-General for Trade, European Union, Trade ingoods with Afghanistan, S. 9. 27-08-2014.⁵²

Tablo 1.5 2014 yılı itibarı ile Afganistan’ın Ticaret Yaptığı Başlıca Ülkeler.

İthalat			İhracat			Toplam Ticaret		
Ortak	Milyon €	Dünya Ticaretin deki Payı (%)	Ortak	Milyon €	Dünya Ticaretin deki Payı (%)	Ortak	Milyon €	Dünya Ticaretin deki Payı (%)
Dünya	6.01	100	Dünya	504	100	Dünya	6.52	100
Pakistan	1.8	30.6	Hindistan	166	32.9	Pakistan	1.97	30.3
Rusya	789	13.1	Pakistan	134	26.5	Rusya	798	12.2
ABD	656	10.9	ABD	49	9.8	ABD	705	10.8
Avrupa Birliği	534	8.9	Avrupa Birliği	44	8.7	Avrupa Birliği	578	8.9
Hindistan	367	6.1	Tajikistan	35	7.0	Hindistan	533	8.2
Çin	326	5.4	Çin	12	2.4	Çin	338	5.2
Türkmenistan	288	4.8	Türkiye	11	2.2	Türkmenistan	288	4.4
Kazakistan	276	4.6	UAE	11	2.2	Kazakistan	278	4.3
Azerbaycan	229	3.8	Rusya	9	1.8	Türkiye	165	2.5
Türkiye	154	2.6	Kazakistan	2	0.4	Kenya	96	1.5

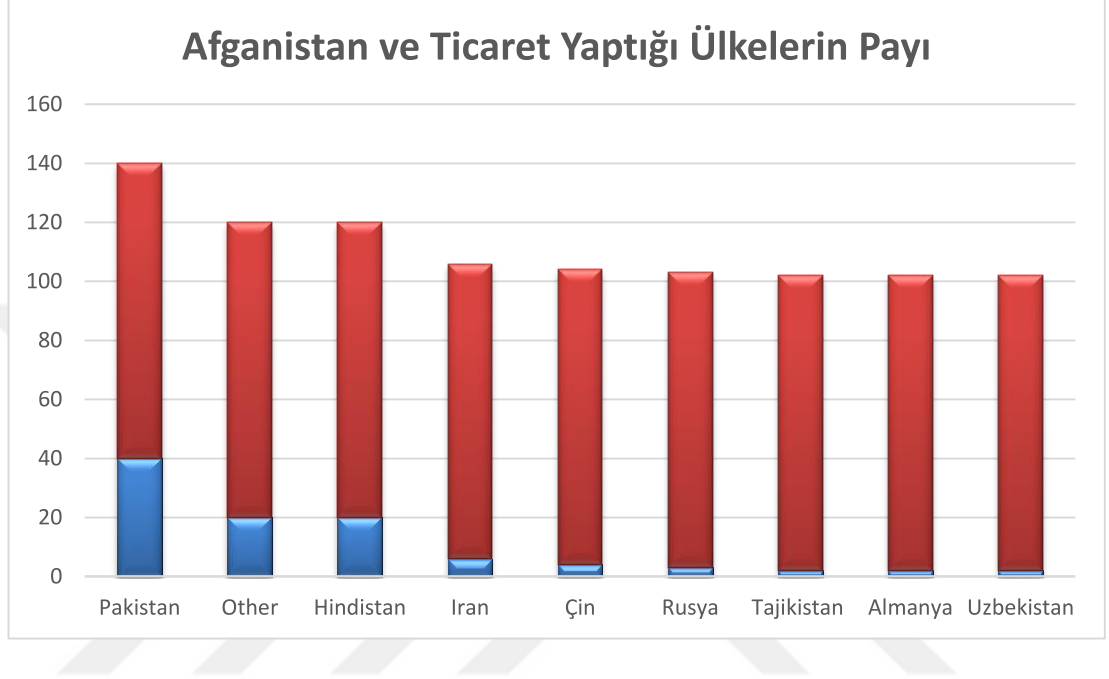
Kaynak: European Commission, Directorate-General for Trade, European Union, Trade in goods with Afghanistan, S. 9. 27-08-2014.⁵³

Afganistan’ın 2013 yılı itibariyle toplam ithalatı 3 milyar ABD Doları olup, ithalat yaptığı başlıca ülkelerin ithalatındaki payı Pakistan % 26.78, ABD % 24.81, Hindistan % 5.15, Almanya % 5.06 ve Rusya’nın payı % 4.04 olarak gerçekleşmiştir. 2012 yılında \$ 346 milyon olan ihracat, 2013 yılında 512 milyon dolara yükselmiştir. Afganistan’ın ağırlıklı olarak ihracat yaptığı ülkelere ihracattaki payları Pakistan % 40, Hindistan % 19, İran % 6, Çin % 4, Rusya % 3, Almanya % 2,

⁵² European Commission, **Directorate-General for Trade, European Union, Trade in goods with Afghanistan**, Page, 9. 27-08-2014,
http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_114134.pdf.

⁵³ **European Commission, Directorate-General for Trade, European Union, Trade in goods with Afghanistan**, Page. 9. 27-08-2014,
http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_114134.pdf.

Özbekistan % 2 ve Tacikistan'ın payı % 2 vardır.⁵⁴ Diğer yandan büyük ölçüde dış yardımlara bağlı olan Afganistan Ekonomisi, IMF programının henüz yenilenememesi nedeniyle önemli bir sıkıntıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Diğer yandan Çin Ticaret Ortaklığı Afganistan için çok önemli sayılmaktadır ama Şekil 1.1 de görüldüğü gibi Çin ile Afganistan arasındaki ticaret hacmi oldukça düşüktür.⁵⁵



Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi Afganistan'ın dış ticaret ilişkisinde bulunduğu ülkelerin başında Pakistan gelmekte, ve onu diğer büyük ülkeler takip etmektedir.

⁵⁴ Afghanistan Economic Update, No. 87 574, World Bank, Page. 14 April 2014, <http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2014/04/23/00045628620140423092911/Rendered/PDF/875740WP0Afgha00Box382171B00PUBLIC0.pdf>.

⁵⁵ WASIL, M. Reza, **Afganistan Ekonomisi Ve Ekonomik Entegrasyonlar (Eco) Örneği**, Yüksek lisan tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

2. BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA FAALİYETLERİ

2.1. Uluslararası Pazarlamanın Tanımı Ve Önemi

Günümüzde Küresel Pazarlamanın neden önemli olduğunun sonsuz nedeni vardır. Hızla düşünerek, ürünlerimizi ve hizmetlerimizi uluslararası pazarlarda pazarlayan şirketler olmadan dünyamızı hayal edebiliyor musunuz? Aklımı giren ilk sanayi havayolları. İşletmeler ve insanlar tam anlamıyla uluslararası örgütler olmaksızın "kalkış" yapamazlar.⁵⁶ Uzun yıllar boyunca, pazarlama yöneticileri sadece ev ortamında pazarlama karmaşıklıklarını öğrenmekle ilgilenmek zorunda kaldılar. Teksas'taki bir müşterinin Maine'deki bir tüketiciden farklı ürünler satın alıp almadığını belirlemek zorundaydı. Günümüzde pazar, küresel bir doğada genişledi. Şirketlerin başarıyla büyümeye devam etmeleri için, pazarlama ekipleri sonunda küresel pazarda mücadele etmeyi öğrenmelidir. Global pazarlama, pazarlama yöneticilerinin mallarını ve hizmetlerini uluslararası bir çerçevede etkin bir şekilde pazarlamak için küresel bir plan kullanmasıyla ortaya çıkar..⁵⁷

Günümüzde pazar fırsatı dendiği zaman artık akla tek bir ülke gelmemekte, global bir yaklaşma bütün dünyaya potansiyel pazar olarak bakılmaktadır. Bu yöndeki eğilim artık sadece üreticileri değil, tüketicileri de etkilemiş, hatta bir anlamda, bu süreçte tüketiciler de belirleyici rol üstlenmiştir. Artık dünyanın herhangi bir yerindeki tüketici, dünyanın diğer ucundaki tüketiciyle aynı şeyleri talep etme hak ve potansiyeline sahiptir. Üretici ve tüketicilerin globalleşme bağlamında bu karşılıklı etkileşimleri, yeni ekonomik politikaların takibini gerektirmektedir. Ayrıca son zamanlarda ticaret bloklarıyla birlikte dünya ticaretinde yeni oluşumlar ortaya çıkmıştır. Ülkelerin blok üyesi olup olmamaları, hangi bloka üye olup hangi bloka üye olmadıkları, ekonomik geleceklerini büyük ölçüde etkilemektedir. Ticaret blokları

⁵⁶ Karafakioğlu, M., **Uluslararası Pazarlama**, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s 6.

⁵⁷ Altınbaşak İ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s35, Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J.R., **International Business**, Pearson Education, Second Edition, 2008, p. 40.

sayesinde ticaret üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmış ve firmalar global pazarlarda etkin olarak rekabet edebilmelerini sağlayacak kaynak ve fırsatları araştırmada daha bağımsız hale gelmiştir. Ancak, ticaret bloklarının son zamanlarda blok içinde kendi kendilerine yeterli bir ekonomik düzen oluşturma yolunda hareket etmeleri halinde bu pazarlara girmek daha da zor olabilecektir.⁵⁸

Yurtdışı pazarlama faaliyetinde bulunmak isteyen bir girişimci, birçok yeni bilgi edinmek durumundadır. He ne kadar uluslararası pazarlama, yeni pazarlama ilkeleri gerektirmiyorsa da, işletmecilerin sürekli değişen karmaşık uluslararası pazarlama çerçevesi hakkında esaslı bilgiler edinmeleri ve bunları sürekli güncelleştirmeleri gerekir. Ayrıca dışarıda iş yapacak işletmecinin belirli dış pazarları nasıl araştıracağını bilmesi gerekir. Herhangi bir ülkenin farklı ürün ve hizmetlere olan yatkınlığı ve yabancı işletmeler açısından çekiciliği ekonomik, politik, yasal, kültürel ve ticari hayat gibi kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerine bağlıdır.⁵⁹

Uluslararası pazarlamayı anlayabilmek için öncelikle pazarlama nedir ve uluslararası çevre de yönetimi nasıl gerçekleşir soruların cevap vermemiz gerekir. Yurtiçi pazarlama ‘tüketicileri tatmin etmek ve aynı zamanda işletmenin amaçlarına ulaşmak amacıyla, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneltten faaliyetler bütünüdür.’ Uluslararası pazarlama ise aynı faaliyetlerin uluslararası ortam da yürütülmesidir.⁶⁰

Amerikan Pazarlama Derneği, uluslararası pazarlamanın tanımına göre; Birden fazla ülkedeki insanlar ve kuruluşlar arasındaki mal, hizmet, fikirlerin amaçlarına uygun olarak planlanması, oluşturulması, fiyatlandırılması ve tanıtılması. Pazarlamanın olağan tanımına yalnızca 'birden fazla ülke' kelimesi eklenmiştir. Bu, kelime faaliyetlerinin birden fazla ülke ve ulus arasında gerçekleştiğini vurgulamaktadır.⁶¹

Bir ülke sınırları dışındaki tüm alıcılar (serbest bölgeler dahil) uluslararası pazar’ı oluşturur. Uluslararası pazarlama, bir işletmenin dünyadaki müşterilerin ne istediklerini anlama, bu istekleri hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem de

⁵⁸ Rao, C.P., Usan A. Qureshi ve Tunç Erem., “**Post NAFTA Mexico: An Evaluation of Its Significance as a Global Business 1996 Annual Conference Dallas, Texas**, 1996, p.24.

⁵⁹ Tek Ö. B., Özgül Ö., **Modern Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İzmir, 2010, s.212

⁶⁰ Özcan, M., **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1. Baskı, 2000, s1

⁶¹ Onkvisit, S., Shaw j., **International Marketing – Analysis and Strategy**, Taylor & Francis e-library, 4th edition, 2004, p.3.

yabancı rakiplerden daha iyi tatmin etme çabalarıdır. Bazı işletmelerin dağıtım, fiyatlandırma ve tutundurma gibi sorumlulukları üstlenecek bir yabancı ile bir dağıtım anlaşması imzalamaları uluslararası pazarlamaya bir örnektir. Buna karşılık, tam 120 ülkede üretim tesisleri, montaj fabrikaları ve satış şubeleri olan, araba, makine, çelik, cam gibi çok çeşitli mallar pazarlayan Ford gibi işletmelerin yaptığı da uluslararası pazarlamadır.⁶²

Yoğun bir rekabetin var olduğu günümüz uluslararası pazarlarında başarılı olabilmek için ihracata yönelen tüm kişi veya kuruluşların her şeyden önce ‘çağdaş bir pazarlama’ anlayışını benimsemesi, faaliyetlerini bu anlayışa göre planlaması ve yürütmesi gerekir. Yurt dışına mal veya hizmet satmak ve bu faaliyetten sürekli ve doyurucu kar elde edebilmek için sadece ihracatçı sıfatının kazanılması yeterli değildir. Çağdaş pazarlama anlayışını ‘geleneksel’ veya ‘eski’ pazarlama anlayışından ayıran en önemli özellik, işletmenin odak veya başka bir ifade ile hareket noktasının ‘müşterilerin arzu ve ihtiyaçları’ olmasıdır. Geleneksel anlayışta müşteri firmanın ürettiği mal ve hizmetleri satın alan bir piyonken, çağdaş anlayışta kral durumundadır. Dolayısıyla, çağdaş anlayışı benimsemiş olan bir işletme ürettiğini müşterilerine satmak yerine, onun arzu ettiği mal veya hizmetleri üretmeye çalışır ve bu amaçla maddi ve beşeri tüm olanakları seferber eder.⁶³

Uluslararası pazarlama kavramını, uluslararası ticaretten ayırmak gerekir. Uluslararası ticaret, malların sermayenin ulusların sınırların dışına akışıyla ilgilidir. Uluslararası ticaret konularının analizinde temel, ödemeler dengesi ve kaynak transferlerinin sınırlar ötesine akışını etkileyen ticari ve parasal şartlardır. Bu genel iktisat kuralı, işletmelerin pazarlama çabalarına özel bir ilgiyi ihmal eden, ulusal düzeyde bir ‘makro pazar’ görüntüsü verir. Uluslararası pazarlama ise, ‘mikro düzeyde’ pazarlarla ilgilidir ve analiz birimi olarak bir işletmeyi ele alır. Burada analizin odak noktası, bir mamulün ülke dışında nasıl ve neden başarılı veya başarısız olduğu ve pazarlama çabalarının bu sonucuna ne şekilde etkilediğidir.⁶⁴

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerinde gerek duydukları bilgi, iç pazara gerek duydukları bilgiden genellikle daha fazla ve daha kapsamlıdır. Bunun nedeni, uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek isteyen işletmelerin, kendi

⁶² Özcan, M., **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1. Baskı, 2000, s.1.

⁶³ Karafakioğlu, M., **Uluslararası Pazarlama**, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s.1.

⁶⁴ Akat, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi, 5.Baskı, 2004, s.1-2.

ulusal pazar çerçevelerinde karşılaştıkları kontrol edilemeyen faktörlerden daha kapsamlı ve karmaşık değişkenlerle karşı karşıya kalmalarıdır. Örneğin, kültürel, politik ve diğer bazı makroekonomik çevre değişkenleri iç pazarda sabit olarak kabul edilmelerine rağmen, uluslararası pazarda önemli birer bilgi toplama alanıdır. Bu noktadan hareketle, işletmelerin iç pazarları ile dış pazarları arasındaki farklılıkları dikkate almaları gerektiği; hedef yabancı pazarı hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan işletmelerin ise, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde ilk engelleri ile karşılaşacakları görülmektedir.⁶⁵

Uluslararası pazarlama hem yerel ülke hem de faaliyette bulunulmak istenen ülkenin yasaları işletmenin hedef pazardaki faaliyette bulunması ile ilgili kararları ciddi şekilde etkiler. İstenilen üründe kullanılan işçilik, teknoloji ve hammaddelerin maliyetlerine göre ürün fiyatlandırılması ülkelere göre çeşitli farklılıklar gösterebilir.⁶⁶

⁶⁵ Bartels, Terpstra, **Standardization in International Marketing strategy: doomed to failure or successful strategy?** içinde, Aslan ve Aksoy, 2005, s.64.

⁶⁶ Griffin R., Pustay M., **International Business**, Pearson Education Limited, 7. Edition, England, 1998, s.80.

2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Herhangi bir pazara nasıl girileceğinin belirlenmesi, alınması gereken en önemli kararlar arasındadır. Giriş şekli seçilirken ihracatçı, ihraç pazarında talep edilen hizmet düzeyinin, tarifelerin, taşıma ulaştırma ve depolama altyapısının, marka bilincinin ve rekabet avantajının iç piyasaya benzeyip benzemediğini dikkate almalıdır.⁶⁷

Dış pazar giriş stratejisi kapsamlı bir plandır. Dünya pazarlarına açılmaya karar veren bir şirket, gelecekte uzun vadeli ve sürdürülebilir büyümeyi yönlendirmeyi amaçlıyor. Hedefler, kaynak ve politikalardan oluşmaktadır.⁶⁸

Şirketlerin uluslararası pazarlara giriş sürecinde ilk önce üç ciddi kararı vermeleri gerekmektedir.⁶⁹

1 Hangi pazarlara girilecektir?

2 Ne zaman girilecektir?

3 Hangi ölçekte girilecektir?

Piyasa seçiminde dikkate alınması gereken parametreler arasında risk, piyasa ve rekabet yapısı gibi faktörler ön hazırlık aşamasındadır. Pazara giriş zamanlaması açısından firmanın önünde ilk giren firma olmak ikinci giren firma olmak veya geç giren firma olmak gibi seçenekler vardır. Ölçek yönünden ise firma açısından küçük ölçekli topyekün giriş seçenekleri söz konusudur.⁷⁰

İşletme, belirli bir pazar (ülke) ya da ülkelerin çekiciliğine karar verdikten sonra, bu ülke veya ülkelere en iyi giriş yolunun hangisi olduğuna karar vermek durumundadır. Dışpazarlara girişve bu pazarlarda faaliyette bulunmak için işletmelerin önünde farklı seçenekler bulunmaktadır. Ancak, yurtiçi ve ihracat yapılacak ülkelerdeki yasal düzenlemeler, genel ekonomik ve rekabet koşulları

⁶⁷ Yılmazlar Mine, Onay Meltem, **İhracat ve İhtalat Yöntemi yeni Stratejiler ve Güncel Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2015, s.65.

⁶⁸ Root F.R, **Foreign Market Entry Strategies**, AMACON Publication, New York, 1982, p.2.

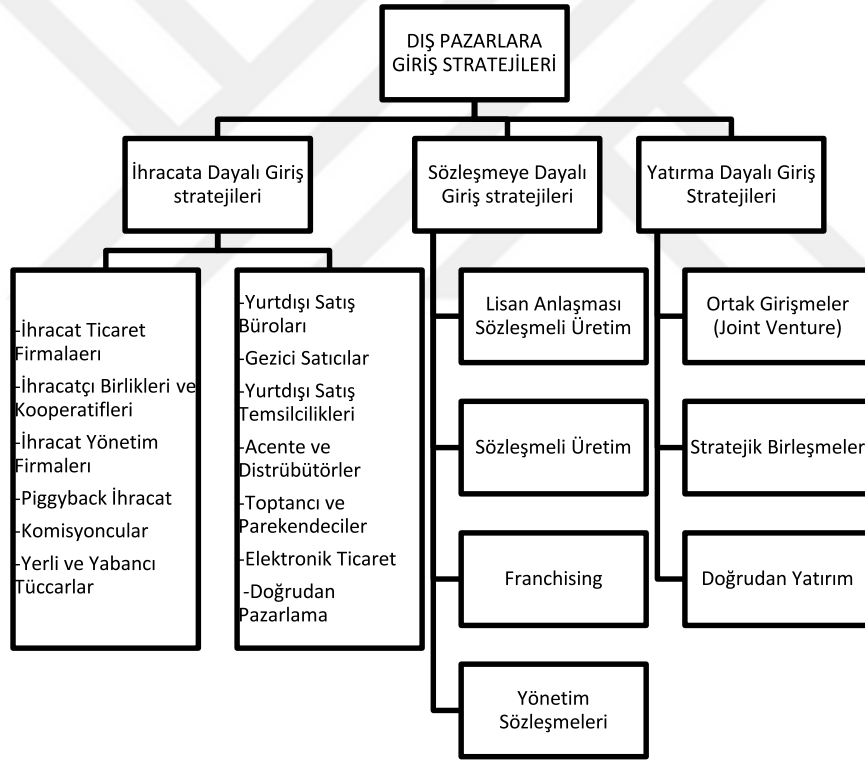
⁶⁹ Sarıtaş Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2012

⁷⁰ Yılmazlar Mine, Onay Meltem, **İhracat ve İhtalat Yöntemi yeni Stratejiler ve Güncel Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2015, s.65.

bazen işletmeleri bu yöntemlerden bir veya bir kaçını kullanmak zorunda bırakabilir.⁷¹

Bu seçenekler incelenirken, pazarlanacak mamulün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını (finansal, beşeri ve maddi) ne ölçüde buraya bağlanacağı gibi hususlar göz önünde tutulmalıdır. Söz konuseseçenekler, en az riskli, en az düzeyde taahhüt ve kaynak tahsisi gerektiren ihracattan başlayarak, sırasıyla, lisans verme, üretim sözleşmesi, yönetim sözleşmesi ve ortak mülkiyet şekillerindeki ortak hareket etme ve en fazlasını gerektiren direk yatırımdır.⁷²

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi dış pazarlara giriş şekilleri ihracata dayalı giriş şekilleri, sözleşmeye dayalı giriş şekilleri, yatırıma dayalı giriş şekilleri olmak üzere üç ana bölümde incelenebilir.



Şekil 2.1 Dışpazarlara giriş stratejileri (Timur ve Özmen, 2009: 217).

Uluslararasılaşmada ülke ve ürün seçimi ile ilgili stratejiler belirlenmesinden sonra hangi yöntemle yabancı bir ülkeye giriş yapılacağına kararlaştırılması gerekir.

⁷¹ Tek Ö. B., Özgül Ö., **Modern Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İzmir., 2010, s.216.

⁷² Mucuk İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 16. Baskı, İstanbul, 2007, s.320.

Yerel bir işletmenin uluslararasılaşma sürecinde giriş stratejileri üç ana grupta toplanmaktadır.

- İhracat ve takas,
- Sözleşmeye dayalı uluslararası işbirlikleri,
- Mülkiyet temelli uluslararası ortaklıklar,
- Doğrudan yabancı yatırımlar,

İşletmelerin uluslararasılaşma boyutunda giriş stratejileri Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Uluslararası Giriş Stratejileri

Basit Uluslar arası Giriş Stratejileri	Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Giriş Stratejileri	Mülkiyet Temelli Uluslararası Giriş Stratejileri	Doğrudan Yabancı Yatırımlar
• İhracat-İthalat • Takas	• Bayilik • Lisans • Franchising • Sözleşmeli Üretim	• Birleşmeler • Satınalmalar • Ortak Girişimler	• Doğrudan Portföy Yabancı Yatırımlar • Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları
Düşük	Risk ve Denetim Düzeyi		Yüksek

Kaynak: AYDIN, Nurhan ve Diğerleri (2012), Uluslararası İşletmecilik, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 3.

Tablo 2.1.'de risk ve denetim boyutu yönünden uluslar arası giriş strateji yaklaşımları görülmektedir.

İşletme yöneticileri, giriş ülkesinin gereksinimlerine göre kendi amaç ve kaynaklarına göre en uygun yöntemi seçmelidirler. Uluslararası pazara giriş şekline karar verilirken her bir seçeneğin kontrol, bağlılık, ilgi ve risk faktörleri iyi analiz edilip en uygun olanı seçilmelidir. Bu aşamada yönetimin sorumluluğu önem kazanmaktadır. Yönetimin sorumluluğu kullanılacak olan pazara giriş yöntemlerine göre değişebilmektedir. Yönetimin sorumluluğunu etkileyen faktörler bilgiye, tecrübeye, yönetim sezgisine, motivasyona,

karlılığa ve değişimi oluşturan faaliyetlere bağlıdır.⁷³

İşletmede karar organı yaşadığı tecrübelerin referansında dış pazara nasıl girileceği konusunda üç yöntemden birini takip eder.⁷⁴

- İşletme yöneticileri her yabancı pazara aynı yöntemi kullanarak giriş yapmak. Bu uygulamaya saf yöntem de denilmektedir.
- İşletme yöneticiler uluslararası pazara en az riskli yöntemle girilmesi ve tecrübe kazandıkça diğer yöntemlerin denenmesi yoluna gitmektedirler. Bu uygulamaya uygulamacı yöntem denilmektedir.
- İşletme yöneticileri tarafından en doğru giriş yöntemi belirlenir ve dış pazara girişte kullanılır. Bu uygulamaya strateji yöntemi denilmektedir.

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri çeşitlilik göstermesinden dolayı bir takım değişkenlerin etkisi altında kalabilmektedir.

- İşletmenin hedefleri
- İşletmenin büyüklüğü ve kapasitesi
- Ürün ve hizmetlerin sayısı ve özellikleri
- Rekabet gücü
- Hedef ve pazarların sayıları ve büyüklükleri
- Tahmini satış potansiyelleri
- Tahmini kar hedefleri
- Esneklik
- Teknoloji
- Siyasi koşullar
- Yönetmelik koşullar

⁷³ Güçlü, İsmail, **İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013, s.52

⁷⁴ Engin, Ediz, **İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s. 46.

Uluslararasılaşma sürecine başlayan işletmelerin başvurduğu yabancı pazarlara girişteki en basit yöntem olarak ihracat gelmektedir. Karmaşık ve daha kapsamlı işlemler gerektiren doğrudan yabancı yatırımlar, işletmelerin tam olarak denetime, yönetime ve iyi bir organizasyona sahip oldukları ileriki aşamalarda kullandıkları giriş stratejileridir. Özetle dış pazara açılmak isteyen bir işletme öncelikle ihracat stratejisini kullanarak deneyim ve tecrübe kazanır. Yeterli bir seviyeye geldiğinde sözleşmeye dayalı uluslararası giriş stratejilerini tercih ederler. Belli bir kapasiteye ulaştığında ise doğrudan yabancı yatırımları kullanarak dış pazara giriş stratejilerini oluşturur.⁷⁵

2.3. İhracat ve İhracat Stratejileri

İşletmelerin uluslararası pazarlara girmede ilk olarak tercih ettikleri yöntem ihracattır. Birçok işletme uluslar arası pazara girmek için en önce ihracat stratejisini benimsemektedir. Genellikle küçük işletme için uluslararası pazarlarda mallarını satmanın tek ve yegâne yolu ihracat olarak görülmektedir.⁷⁶

İhracat; Bir ülkenin ürettiği malları başka ülkelere satmasıdır.⁷⁷

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin en kolay ve en az riskli olan ihracatı, bir operatörün mallarının geçerli ihracat ve gümrük kuralları çerçevesinde satışı olarak tanımlanabilir. Uluslararası pazarlara girişte idari ve mali kaynaklara nispeten düşük yatırım olan ihracata yönelik ürünler, dış pazarlara sunulmakta ve bu pazarlarda satılmaktadır.⁷⁸

İhracatçı; İhracat terimi, bir ülkede üretilen mal veya hizmetlerin başka bir ülkeye gönderilmesi anlamına gelir. Bu tür malların ve hizmetlerin satıcısına bir ihracatçı denir; Yabancı alıcıya ithalatçı denir. Mal ihracatı sıklıkla gümrük makamlarının katılımını gerektirir.⁷⁹ İhracat minimum risk ve yatırım gerektirir, bir şirket sadece bir ihracat-ithalat acentesini kullanarak ürünlerini yabancı pazarlara ihraç edebilir.

⁷⁵ Güçlü, İsmail, **İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013, s.53

⁷⁶ KOTOBE, M. and HELSEN, K., **Global Marketing Management**, John Wiley & Sons, Inc, 1998, p.250.

⁷⁷ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fa96096dd74a0.90693661 : 08.01.2012

⁷⁸ CENGİZ, Emrah, GEGEZ, A. Ercan, ve Diğerleri, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul, Der Yayınları, 2003, s.30.

⁷⁹ ECER, H. Ferhat ve CANITEZ, Murat, **Uluslararası Pazarlama**, Teori ve Uygulamalar, İstanbul: Gazi Kitabevi, 2005, s.2.

Bu metot düşük bir yatırımı kapsar çünkü yabancı ülkede kurulmuş kalıcı tesislere ihtiyaç yoktur.⁸⁰

Bazı firmalar stratejik planlamayı tutmazlar ve bazı firmaların stratejik planlama yaparlar ve sonuçta yöneticilerden ve çalışanlardan destek yoktur. Aşağıdaki düşük veya herhangi bir stratejik planlamanın bazı nedenler şunlardır:⁸¹

- Stratejik planlama, stratejik eğitim eksikliği, bilgi veya deneyim eksikliği.
- Düşük hizmet yapıları : Bir organizasyon başarıyı üstlendiğinde, genellikle başarıyı ödüllendirmeyi başarısız kılar. Başarısızlık meydana geldiğinde firma cezalandırılabilir.
- İtfaiye: Bir organizasyon zamanı olmayıp ayıran itfaiye ve kriz içindeki çözümlenmesi halinde çok derinden darmadağın olabilir
- Zaman Kaybı: Bazı firmalar planlana zaman kaybı ve satılabilir ürünün satılmasını görür. Harcama planın zamanı bir yatırımdır.
- Aşırı Pahalılık: Bazı organizasyonlar zamanda ve para da aşırı pahalılık planını görürler.
- Tembellik: İnsanlar planı hazırlamak için gerekli olan eforu ortaya çıkarmak istemeyebilirler.

Başarı İçeriği: Özellikle bir firma başarılı olursa, insanlar her şeyin normal olduğunu ve planlamaya gerek olmadığını düşünebilir. Ancak bugün başarıların yarın başarılı olması garanti edilmez.⁸²

⁸⁰ LUSCH, R.F., LUSCH V.N., **Principles Of Marketing**, Brian: Kent Publishing, Company, p. 566.

⁸¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education, 2014

⁸² Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

2.3.1. İhracata Yönelten Unsurlar

İşletmeleri dışa aktarmaya yönlendiren bir takım faktörler vardır. Bu elementler, temel ve özel unsurlar olmak üzere iki başlık altında toplanabilmektedir.

Bu unsurlardan birincisi olan ana unsurlar, işletmelerin kuruluş hedeflerini de dahil ederek kâr sağlanmasını ve hayatta kalmayı hedeflemektedir. İhracat için iki başlık altında toplanabilmektedir.⁸³

- *Kar Odaklı Unsurlar:* Kar elde etme uluslararası pazarlarda olduğu gibi dış pazarlarda da işletme faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır.
- *Kar Odaklı Olmayan Unsurlar:* İşletmelerin nihai hedefi kâr olsa da, bazen dış piyasalara göz ardı ederek hayatlarını sürdürebilmek ve işletim tekerini çevirmek de mümkündür. Belirli bir satış hacminin yakalanması, pazar payı edinilmesi ve güvence altına alınması, belirli bir müşteri grubuna hizmet verilmesi, finansal likidite sağlanması ve istihdamın sağlanması temel unsurlardır.⁸⁴

İşletmelerin dış pazarlara yönelmeleri için kendi sebepleri vardır. Bunlar işin iç çevresinden kaynaklanıyor olabilir ya da dış çevrenin kendisini sunması için bir fırsat olabilir. İş ortamındaki gelişmelere veya ortaya çıkabilecek bir probleme çözümü ararken dış pazar, iş piyasasındaki fırsatları değerlendirmek için açılabilir.⁸⁵

İşletmeyi ihracata iten nedenlerin kategorize edilişi aşağıda Tablo 2.2.'de verilmiştir.

⁸³ ALBAUM-J, STRANDSKOV-E and DUERR, Gerald, **International Marketing and Export Management**, Addison-Wesley, 1998, p. 39.

⁸⁴ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

⁸⁵ Güçlü, İsmail, **İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013, s.53

Tablo 2.2. İşletmeleri İhracata Yönelten Özel Unsurlar

	ÖRGÜTSEL - İÇ	ÇEVRESEL - DIŞ
PLANLI (PROAKTİF)	- Yönetimin ihracat isteği - Pazarlama avantajları - Ölçek ekonomisi - Ürün/Teknoloji Üstünlüğü	- Dış pazar fırsatları - İhracatı destekleyici kuruluş ve faaliyetler
TEPKİSEL (REAKTİF)	- Risk dağılımı - Mevsimsel ürün satışını uzatma - Kaynak kapasite fazlalığı	- Beklenmeyen siparişler - Sınırlı, durağan yada daralan iç pazar

Kaynak : ALBAUM-J Gerald. STRANDSKOV-E. DUERR, International Marketing and Export Management, Addison-Wesley, 1998 p. 40.

Tablo 2.2.'de özel nedenler, iç ve dış çevre kökenli olup olmadıkları ile işletmenin planlı yada tepkisel bir davranışının sonucu olup olmadıkları kriterlerine göre gruplandırılmaktadırlar.

2.3.2. İhracat Destekleri ve Türleri

Ülkemizde ihracat yapan işletmelere daha doğrusu ihracat olayına dönük çeşitli destekler veren kuruluşlar aşağıda verilmiştir.⁸⁶

- Ekonomi Bakanlığı
- Ekonomi Bakanlığı Yurt Dışı Temsilcilikleri
- İhracatçı Birlikleri
- İhracatçılar Meclisi
- Maliye Bakanlığı – Gelirler Genel Müdürlüğü, Vergi Daireleri
- Gümrük Müsteşarlığı
- TOBB ve Ticaret Ve/Veya Sanayi Odaları DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu-İş Konseyleri)

Ekonomi Bakanlığı; dış ticaret politikalarının tespitine yardımcı olmak, tespit olunan bu politikalar çerçevesinde ihracat, ihracatı teşvik, ithalat, yurtdışı müteahhitlik hizmetleri ile ikili ve çok taraflı ticari ve ekonomik ilişkileri düzenlemek, uygulamak,

⁸⁶ Güçlü, İsmail, **İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2013, s.53

uygulamaları izlemek ve geliştirmek görevlerini üstlenmiştir. İhracatta standart kontrollerin yapılması, yurtdışı teşkilat aracılığı ile iş çevrelerine hizmet verilmesi de Ekonomi Bakanlığı tarafından yerine getirilmektedir.⁸⁷

Diğer destek türleri ise şu konu başlıkları altında toplanmaktadır;

- Bilgi Temini
- Ekonomi ve Ticaret Müşavirliklerinden Alınan Bilgiler
- Ülkemize Yapılacak Ticari Geziler
- Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar
- Eğitim ve Bilgi Alışverişi
- Karşılaşılan Sorunlarının Yetkililere Ulaştırılması
- Fuar Organizasyonları
- Performans ve Güvenilirlik Formu
- Araştırma –Geliştirme
- Eğitim
- Tanıtım
- Ticari Bilgi

2.3.3. İhracat Süreci

İhracat sürecinde ilk olarak işletmenin ihracatçı birliğine kayıt olması gerekir. Daha sonra çeşitli yöntemler kullanılarak müşteri bulunup iletişime geçilmesi ve pazarlık süreci sonunda anlaşma metnini hazırlanması gerekir. Sonraki aşamalarda genel olarak bir ihracat girişiminde yapılması gereken işlemler ait adımlar aşağıda verilmiştir.⁸⁸

1. Alıcı satıcı arasında anlaşma ve proforma fatura düzenlenmesi
(Anlaşılan fiyat, ödeme - yükleme şekli ve mal detayı belirtilmeli)
 - a. İşlem akreditifli ödeme şeklinde ise, satıcı lehine gelecek akreditifin takibi ve akreditif koşullarının satış şartlarına uygunluğunun analizi (Banka ve ihracatçı birlikte incelemeli)
 - b. Diğer ödeme şekillerine göre dosyanın takibi (vesaik veya mal mukabili, vs.)
2. Malların üretime alınması

⁸⁷ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

⁸⁸ <http://www.gumrukithalat.com/ihracat-sureci.asp?P=T&ID=254&PID=57> : 15.02.2012

3. Nakliyeci Firmanın ayarlanması (CİF yada C&F anlaşmalarda nakliyeciden fiyat teklifi aşamasında nakliye fiyatının alınması)
 - a. Yüklemeden önce Ambalajın yapılması (Ambalajın fiyat teklifinde belirlenmesi ve belirtilmesi)
 - b. Yükleme gününün takibi ve alıcı talimatı doğrultusunda nakliyenin hazırlanması
 - c. (İhraç partisinde ihracatçı firmanın dışında başka üretici firmaların da mallarının bulunması halinde belgelerin hazırlanması)
 - d. Yükleme evraklarının hazırlanması (Fatura: İhracatçı tarafından, Beyanname, Menşe-i Şeadetnamesi ve malların gideceği ülkenin talep ettiği resmi evraklar gümrükçü tarafından hazırlanmalı)
 - e. Nakliyeciyeye yükleme notasının gönderilmesi
 - f. Malların yüklenmesi ve çeki listesinin hazırlanması
4. Çıkış Gümrüğü, Odalar ve İhracatçı Birlikleri nezdindeki işlemlerin takibi. Fiili ihracat için çıkış gümrüğü nezdinde gerekli işlemlerin başlatılması ve beyannamenin açılması
5. Varsa resmi mercilerden alınacak belgelerin takibi
6. Malı nakledecek vasıtanın yükleme yerine ulaşmasının sağlanması yada malların nakliye aracına nakledilmesi
7. Alıcı firmalara yükleme bilgilerinin gönderilmesi
8. Nakliye ve gümrükleme belgelerinin alınması
9. Banka işlemleri
 - a. Akreditifli işlemlerde bankalara verilecek takım evrakın hazırlanması ve teslimi
 - b. Kambiyo Taahhüt hesaplarının kapatılması
10. Gerekiyorsa ve istendiğinde, malların alıcıya ulaşıp ulaşmadığının takip edilmesi
11. Vadeli işlemlerde, mal bedellerinin gelişinin takibi
12. Onaylı gümrük Çıkış beyannamelerinin gümrük idarelerinden alınmasının takibi ve ihracatçı firmalara teslimi.

2.3.4. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri

Uluslararası pazarlara girmenin en basit ve en fazla kullanılan yolu olan ihracat, işletmenin üretiminin bir kısmını yurt dışına gönderilmesi ve orada satılmasıdır. Bir organizasyon yurtdışı pazarına girme kararı aldığında, ona açık çeşitli seçenekler vardır. Bu seçenekler, maliyet, risk ve üzerlerinde uygulanabilecek denetim derecesine göre değişir.⁸⁹

İşletmelerin kendi ülkelerinin sınırları dışındaki faaliyetlerinin gelişimini inceleyen “uluslararasılaşma” teorilerinin tamamında, başlangıç aşamalarında ihracat fırsatlarının incelenmesi ve bunun sonucunda yapılan küçük hacimli ihracat olarak belirtilmiştir. İhracat, ulusal bir işletmenin, uluslararasılaşma sürecindeki ilk adımdır. İhracat sayesinde işletmeler, dış pazardaki müşterilerini tanıma imkanını elde ederler.⁹⁰

İzleyen aşamalarda ihracatçı işletmeler, pazarlama programlarını müşterilerin ülkeden ülkeye farklılık gösteren arzu ve ihtiyaçları doğrultusunda uyarlama imkanı bulurlar. Bunun yanı sıra, ihracattan elde edilen deneyimler uzun dönemde dış pazarlarda girişilecek daha yoğun ve daha dolaysız faaliyetler için bir temel olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ihracat, işletmelerin çok fazla sermaye harcaması yapmadan ve çok büyük riskler almadan dışpazarlar hakkında gerekli bilgiyi toplamak ve tecrübe kazanmak için kullanılabilecek sınırlı bir platform olarak düşünülebilir.⁹¹

İhracat pazarlama literatüründe kabul edilen şu ki bir işletmenin ihracat faaliyetlerine başlaması ve sonra yurtdışı pazarların gereklerini yerine getirmek için iki önemli faktörün uygun olması gerekmektedir. Birincisi işletmenin yurtdışı pazara giriş gönüllülüğü ve eğilimi, ikincisi ise bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek yeterli kapasitesi olmalıdır. Bu iki faktör özellikle işletmenin ihracat pazarlama stratejisini belirlemek açısından önem taşımaktadır.⁹²

⁸⁹ Mucuk İ. **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 16. Baskı, İstanbul, 2007, s.320).

⁹⁰ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

⁹¹ Bardakçı A., **Uluslararasılaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının İhracat Uygulamaları Çerçevesinde Geçerliliği: Denizli İmalat Sanayi Örneği**, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:22, 2004, s:51-59.

⁹² Katsikeas C. S., Leonidou L. C., **Export Market Expansion Strategy: Difference Between Market Concentration and Market Spreading**, Journal of Marketing Management-12, 1996, s.115.

Bu bağlamda, uluslararası ticaretin temel niteliklerinden biri, operatörün coğrafi hedef pazarı oluşturacak yabancı ülkelerin veya bölgelerin seçilmesini üstlendiği pazar seçimi sürecidir. Aynı zamanda, ihraç ve oryantasyonda en az bilgi eksikliği olan yabancı ülke pazarında haklı çıkılacaktır. Yabancı fiziksel olarak yakın pazarlar, bu hedefe ulaşılmasında yardımcı oldukları için müşteri tercihleridir. Uluslararasılaşma deneyiminin büyük bir çoğunluğu artarken, fiziksel yakınlık daha az anlamlı olur. Bununla birlikte, önemli bir karar verici olmaya devam etmektedir.⁹³

2.3.4.1. Dolaylı İhracat

Dış pazara yeni açılan işletmeler için gerek riskin daha az olması, gerekse dış pazar bilgisi, dış ilişkiler ve kaynak tahsisi gibi yönlerden fazladan herhangi bir şey gerektirmemesi dolayı ihracat yönteminin yaygın olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Bu yöntemde, malların satışı ihracatçı tüccar, ihracat acentesi veya kooperatif işletme gibi aracı kuruluşların sorumluluğundadır. İhracat yapmak isteyen, ancak gerekli personel ve kaynağı olmayan özellikle KOBİ, komisyoncular, acenteler, SDTŞ (Sektörel Dış Ticaret Şirketleri), DTSS (Dış Ticaret Sermaye Şirketleri) üzerinden ihracat yapabilir. Bu güçlü organizasyonların değişik ülkelere ihracat konusunda uzmanlıkları, deneyimleri ve altyapıları mevcuttur. Dolaylı ihracat firmaya sağladığı avantajlar arasında ihracat formaliteleri ile uğraşmak yerine üretim ve tedarik süreçlerinde temel yeteneklerini geliştirmeye odaklanarak rekabetçiliğini arttırması, aracı kuruluşun uzmanlığından yararlanma imkanı vermesi vb. avantajlar sayılabilir.⁹⁴

Hollensen'a göre; dolaylı ihracatta, ihracatçı iç piyasaya satış yapıyormuş gibi görünüyordur işletmeler, uluslararası pazarlama ile ilişkili değildir çünkü ürünleri diğerleri tarafından yurtdışına gönderilmektedir. Bu tür ihracat yaklaşımı, sınırlı ihracat hedefi olan işletmeler için uygundur. Dolaylı ihracat, yurtdışı satışların üretim fazlalığını çözme aracı olarak veya çok nadir bir etkinlik olarak görülmesi halinde uygun bir seçenektir.⁹⁵

⁹³ Altıntaş M. H., Özdemir E., **İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kobilere Yönelik Bir Araştırma**, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, 2006, s.184.

⁹⁴ Yılmazlar Mine, Onay Meltem, **İhracat ve İhtalat Yöntemi yeni Stratejiler ve Güncel Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2015, s.66

⁹⁵ Hollosen S., **Essentional Global Marketing**, Prentice Hall, First Pupilished, England, 2008, p.218.

2.3.4.1.1. İhracat ticaret firmaları

İhracat ticaret şirketleri (Export Trading Companies) ya da literatürde eşkarşılığı olarak kullanılan genel ihracat firmaları, uluslararası pazarlara girişte dolaylı ihracata yönelen ihracatçı işletmelerin mallarını pazarlayan ve işletmenin bulunduğu ülkede faaliyet gösteren bağımsız kuruluşlardır. İhracat ticaret firmaları yurt içinde bulunan ihracatçı işletmelerin ürünlerini uluslararası hedef pazarlara sunarken, aynı zamanda bu ihracat pazarlarından hammadde ve işlenmemiş ürünler ithal edebilmektedirler. İhracat ticaret şirketlerinin geniş bir ürün portföyüne sahip olmaları ve ihracat konusunda sahip oldukları yüksek uzmanlık birikimleri bu kuruluşların önde gelen avantajları arasındadır.⁹⁶

2.3.4.1.2. İhracatçı birlikleri ve kooperatifler

İhracatçı birlikleri, ihraç eden kuruluşların gönüllü olarak mukim olduğu ihracat organizasyonudur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ihracatçı birlikleri aracılığıyla ihraç edilen çeşitli yetersizlikler nedeniyle başa çıkamayacakları sorunları aşmaları mümkündür. İhracatçı birliklerinin uluslararası pazarlara girişteki en büyük avantajlarından birisi, ihracat pazarlarındaki fırsatları görmeleri ve doğru ihracat pazarlaması stratejilerini kullanarak yüksek rekabet avantajı elde etmeleridir. İhracatçı birlikleri sahip oldukları ölçek ekonomisinin faydalarından da yararlanarak üyelerine büyük miktarda girdiyi düşük maliyetlerle sunabilmektedirler.⁹⁷

2.3.4.1.3. İhracat yönetim firmaları

İhracat yönetim firmaları, ihracatçı işletmelerin ülkesinde faaliyet gösteren ve ihracatçı işletmeden bağımsız olarak, birbirine rakip olmayan belirli sayıda işletmenin mallarını pazarlayan ihracat araçlarıdır. Bu firmalar temsil ettikleri üretici işletmeler adına çalışırlar. Bütün müşteriler ile görüşme ve anlaşmalar üretici işletme adına yapılır ve alınacak siparişler için üretici işletme onayı gerekir. Farklı üretici işletmeler ile çalışmaları mümkün olduğundan ve daha fazla ürün grubu ile çalışıldığından, ihracat yönetim firmalarının giderleri bu üretici işletmeler ve ürünler üzerine dağıldığından maliyetleri düşük olur.⁹⁸

⁹⁶ Cengiz E., Gegez E., Tıgılı M., Arslan M., Pirtini S., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Yayınevi, 2.Basım, 2007, s.38.

⁹⁷ Cengiz E., **Uluslararası Pazarlamada Promosyon**, İstanbul Der Yayınları, 1.Baskı, 2002, s.34.

⁹⁸ Timur N., Özmen A., **Stratejik Küresel Pazarlama**, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, 2009, s.220.

2.3.4.1.4. Piggyback ihracat (İhracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş)

Piggyback ihracatı, bir şirketin ürünlerini ikinci bir şirketin dağıtım kanalları aracılığıyla pazarladığı bir durumu anlatmaktadır. Piggyback pazarlamanın iki temel nedeni şunlardır: (1) yerel bir şirket çok uluslu pazarlara girmek istemektedir, ancak para, deneyim veya uluslararası pazarda başarılı olmak için nelerin gerekli olduğunu öğrenme eğiliminden yoksundur. (2) mevcut bir çokuluslu şirket yurtdışında rekabetçi kalabilmek için ürün gamını doldurmaya çalışmaktadır. Piggybacking, rekabet etmek yerine birbirini tamamlayan ürünler içerir. Uluslararası ihracat konusunda örnek olay olarak General Electric Firması uzun yıllardan beri diğer tedarikçi işletmelerin mallarını ihracat dağıtım kanallarında sunmaktadır.⁹⁹

2.3.4.1.5. Komisyoncular

Komisyoncular, bağımsız olarak genellikle belirli bir komisyon karşılığında, temsilciliğini yaptıkları yabancı müşteriler adına eylemde bulunurlar. Komisyoncular temsil ettikleri müşterileri adına alışlar yapabilecekleri gibi, alıcı ve satıcıları karşılaştırarak da işlevlerini yerine getirebilirler. Bu araçlar vasıtasıyla yapılan ihracatlar da bazen alıcı ve satıcı hiç karşılaşmaz ve bütün faaliyetler komisyoncular aracılığıyla yürütülebilir.¹⁰⁰

2.3.4.1.6. Yerli ve yabancı tüccarlar

Yerli tüccarlar, ihracat yapan ülkenin vatandaşı olup kendi hesaplarına çalışırlar. Bu tüccarlar yolu ile ihracat yapıldığında mallar üretici işletme yönünden, adeta yurt içindeki bir müşteriye satılmış olur. Yurt içinde ödeneceği için üretici işletmenin mal bedelini yurt dışındaki müşteriden tahsil edememe gibi bir sorunu yoktur. Öte yandan, bu aracı sürekli bir şekilde faaliyet gösterdiği takdirde yurt dışındaki müşterilere devamlı ilişki kurabilecek, üretici işletme de dolaylı olarak bundan fayda görecektir.¹⁰¹ Yabancı tüccarlar, yerli tüccarlara benzer şekilde kendi adına

⁹⁹ Hisrich, R. D., **International Entrepreneurship. Starting, Developing and managing a Global Venture**. Sage, Los Angeles – London, 2010, p.28.

¹⁰⁰ Ecer H.F., Canitez M., **Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, 2005, s.71.

¹⁰¹ Akat, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**; Ekin Kitabevi, 5.Baskı, 2004, s.150.

işletmelerinden satın aldıkları malları, ülkelerinde ya da bir başka ülkede ihracat pazarlarına sunan araçlardır.¹⁰²

2.3.4.2. Doğrudan İhracat

Doğrudan ihracat, firmanın ihracat işlemlerinin kendi bünyesinde bu amaçla kuracağı bir özel bölüm, hedef ülkede veya bir başka ülkede kendi kuracağı bir şirket tarafından ya da yine dış pazarlarda kendisine bir distribütör, acente veya temsilci firma belirleyerek onun aracılığıyla ihracat işlemlerinin yürütülmesine dayanmaktadır.¹⁰³

Bunlardan birincisi ihracatta bulunacak işletmenin kendi içinde birkaç kişilik ihracat bölümü kurmasıdır. İkincisi, işletmenin yurt dışında başka bir satış şirketi kurmasıdır. Üçüncüsü, işletmenin zaman zaman dış pazarlama giderek satış bağlantılarını yapacak veya sipariş alacak satış elemanlarını kullanmasıdır. Sonuncusunda ise işletme yurt dışında aracı işletmelerinden distribütör veya acentelerden yararlanmaktadır. Distribütör, malları satın alarak satışı gerçekleştirir; acenteler ise ihracatçı işletme adına satış yaparlar.¹⁰⁴

Kendi ihracat faaliyetini yapmak isteyen işletme yeterli büyüklüğe ulaşmış olmalıdır. Yatırım ve risk de o ölçüde artmış olmakla birlikte potansiyel geri dönüşüm oranında o derecede artmış olur.¹⁰⁵

2.3.4.2.1. Yurtdışı satışbüroları

Yurtdışı satış ofisi, dış pazarlarda dağıtım ve tanıtım faaliyetleri yürütmekte ve üretici ile dış pazarın dağıtım kanalları arasında bir köprü görevi görmektedir. Bu kuruluşlar genellikle ana üreticiden yavaş tüketiciye, distribütörlere, acentelere, toptancılara ve perakendecilere aktardıkları görülür. Bu burglar, ihracat yapılan dışpazarda faaliyet gösterdiklerinden, o pazarı yakından tanımak fırsatına sahiptirler ve dolayısıyla dolaylı ihracatta aracılardan firmaya sağlayamayacağı çok çeşitli bilgiyi, üretici ana firmaya ulaştırırlar.¹⁰⁶

¹⁰² Cengiz E., Gegez E., Tıgılı M., Arslan M., Pirtini S., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Yayınevi, 2.Basım, 2007, s.35-37

¹⁰³ Yılmazlar Mine, Onay Meltem, **İhracat ve İhtalat Yöntemi yeni Stratejiler ve Güncel Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2015, s.65-66

¹⁰⁴ Yılmazlar Mine, Onay Meltem, **İhracat ve İhtalat Yöntemi yeni Stratejiler ve Güncel Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2015, s.65

¹⁰⁵ Kotler P., Armstrong G., **Marketing An Introduction**, 7/E , Prentice Hall, 2005, p.483.

¹⁰⁶ Karafakioğlu, M., **Uluslararası Pazarlama**, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s.198-199.

2.3.4.2.2. Gezici satıcılar

İhracatçı firmalar kendi firmalarında ücret karşılığı çalışan satış temsilcilerini, yabancı ülkelerdeki gereksinimleri saptamak, sipariş almak ve ihracatı gerçekleştirmek amacı ile görevlendirilebilirler. etkin bir pazarlama çabasının sonucu gezici satış temsilcilerinin temelde üç görevi vardır. Bunlar;¹⁰⁷

- a) Satışa konu ürünlerle ilgili müşterinin bilgilendirilerek, siparişlerin alınması ve ihracatın gerçekleştirilmesi
- b) Üretici işletmenin uluslararası pazarlarda tanıtılması ve ürüne ilişkin marka imajının yaratılması,
- c) Uluslararası pazarlarla ilgili bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin üretici firmaya kanalize edilmesi.

2.3.4.2.3. Yurtdışı satış temsilcilikleri

Yurtdışı satış temsilcilikleri, kuruluş olarak bütünüyle ihracatçı işletmeye ait hisselerden ya da yabancı sermayedarlarla kurulmuş bir ortaklıktan meydana gelmektedir. Doğrudan ihracat yönteminin içerisinde yer alan alternatiflerden birisi olan ve ihracatçı ana işletmeden bağımsız ayrı bir şirket statüsünde bulunan yurtdışı satış temsilcilikleri dış ülkelerde kurulurlar. Yurtdışı satış temsilcilikleri daha çok ihracat düzeyleri oldukça yüksek olan işletmeler tarafından kullanılmaktadır.¹⁰⁸

2.3.4.2.4. Acente ve distribütörler

Uluslararası pazarlarda acentalar, bir sözleşmeye dayanarak belirli bir uluslararası pazarda sürekli bir şekilde ihracatçı işletmeyi ilgilendiren işlemlerde aracılık eden ya da bunları işletme adına iş yapmayı meslek edinmiş kurumlardır. Acentalar, ihracatçı işletmeye uluslararası pazarda alıcılar bulup, yapılan satış üzerinden belirli bir komisyon alırlar. İhracat pazarlarında sattıkları malların mülkiyeti üzerlerine almayan acentaların faaliyeti sonucunda malların mülkiyeti ihracatçıdan uluslararası pazarda bulunan alıcıya geçmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Bedestenci Ç., Canitez M., **Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, 2009, s.5.

¹⁰⁸ Cengiz E., **Uluslararası Pazarlamada Promosyon**, İstanbul Der Yayınları, 1.Baskı, 2002, s.39.

¹⁰⁹ Cengiz E., Gegez E., Tıgılı M., Arslan M., Pirtini S., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Yayınevi, 2.Basım, 2007, s.40.

Distribütör tacir bir aracı olup, işletmenin bir müşterisidir. Kendisi ile çalışan ihracatçı işletmenin mallarını kendi hesabına satın alır ve ülkesinde satar. Belirli bir kar marjı ile faaliyet gösterir.¹¹⁰

2.3.4.2.5. Toptancı ve perakendeciler

İhracatçı işletme uluslararası pazardaki bir toptancıya doğrudan ulaşmak suretiyle yurtdışı satışlarını gerçekleştirebilmektedir. Uluslararası pazarlara girişte toptancılar, kendi namına ya da bir başkasının adına ihracatçı işletmelerden malları satın alarak bunları başka ticari ya da imalatçı işletmelere satan ticari kuruluşlardır.¹¹¹

Uluslararası pazarlarda perakendeciler ihracatçı işletmelerin mallarını hedef pazarda en son tüketicilere satan ihracat araçlarıdır.¹¹²

2.3.4.2.6. Elektronik ticaret

Elektronik ticaret, elektronik kaynakların işletmenin pazarlama süreçleriyle bütünleştirilmesine denilmektedir. Geleneksel olarak yapılan sipariş alma verme, elektronik banka, finans, kredi işlemleri, fon aktarımı ve para transferleri gibi tüm işlemlerin elektronik ortama aktarılıp daha yüksek, kalite, verimlilik ve düşük maliyetle yapılmasını mümkün hale getirmektedir.¹¹³ Diğer bir tanımla; internet ticaretine ek olarak, özel elektronik alışveriş sistemleri ile yapılan ticari işlemleri kapsamı içine almaktadır.¹¹⁴

2.3.4.2.7. Doğrudan pazarlama

Amerikan Doğrudan Pazarlama Birliği'nin belirlediği tanıma göre, 'Doğrudan pazarlama, insanları ürün ve hizmetler hakkında bilgilendiren çok popüler ve yaygın kullanılan bir yöntemdir. Şirket ve tüketici arasında, dergi reklamları veya reklam panoları gibi genel halk tarafından görülen dolaylı bir ortama sahip olmak yerine müşterilere ve potansiyel müşterilere kişisel olarak ulaşmanın bir yoludur. Doğrudan pazarlama, postalar, telefon görüşmeleri, e-postalar, broşürler ve kuponlar gibi birçok

¹¹⁰ Karafakioğlu, M., **Uluslararası Pazarlama**, 2.Baskı, İstanbul, 1997, s.200.

¹¹¹ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

¹¹² Cengiz E., Gegez E., Tıgılı M., Arslan M., Pirtini S., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Yayınevi, 2.Basım, 2007, s.42.

¹¹³ Kaya İ., **Pazarlama Bi'Tanedir**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2010, s.111.

¹¹⁴ Bedestenci Ç., Canitez M., **Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, 2008, s.419.

formda olabilir. Bilgiler genellikle çok geniştir ve genel bir kitleye yöneliktir. Doğrudan pazarlama, geniş bir itiraza sahip ürünler için en iyi sonucu verir'.¹¹⁵

En önemli unsurları,

- a) Müşterilere sunulan hizmet veya ürünün kişiselleştirilebilmesi,
- b) Müşterilerin değerleri açısından firma tarafından sıralanabilmesi,
- c) Müşteriler ile düşük maliyetli ve etkin olarak etkileşimli iletişim sağlanabilmesi
- d) Müşterilerin özelliklerinin tanımlanabilmesi olarak sıralanabilir.¹¹⁶

2.3.5. Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri

Sözleşmeye dayalı giriş stratejileri; lisans anlaşması sözleşmeli üretim, sözleşmeli üretim; franchising ve yönetim sözleşmesi olmak üzere dörde ayrılmaktadır.¹¹⁷

2.3.5.1. Lisans anlaşması sözleşmeli üretim

Lisanslama, bir şirketin (lisansör) yasal olarak korunan bir varlığı başka bir şirkete (lisansiye), royallty, lisans ücreti ile ya da başka bir ücret karşılığında verdiği sözleşmeli bir düzenlemedir.¹¹⁸ Lisanslanan; bir marka adı, şirket ismi, patent, ticari sır ya da ürün formülü olabilir. Lisanslama moda endüstrisinde yaygın olarak kullanılmaktadır.¹¹⁹

Lisans vermenin iki temel avantajı vardır: Birincisi, lisans alan yerel bir işletme olduğundan yerel ya da bölgesel temelde ürünler üretmekte ve pazarlamaktadır. İkincisi ise lisans alanlara, lisanslı ürünleri yerel zevklere göre uyarlama serbestisinin verilmesi, bu konuda özerklik tanınmasıdır.¹²⁰

Bu anlaşmalar bir üreticinin uluslararası piyasa girişinin nispeten kolay yollarından biridir. Lisansı veren çok az bir riskle pazara girmiş, lisansı alan da üretim uzmanlığı

¹¹⁵ Keegan W.J., Green M. C., **Global Marketing**, Fift Edition; Puplished by Pearson Prentice Hall, 2008, s.485

¹¹⁶ Keegan W.J., Green M. C., **Global Marketing**, Fift Edition; Puplished by Pearson Prentice Hall, 2008, s.487

¹¹⁷ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe bir araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

¹¹⁸ Franklin R.Root, **Entry Strategies For International Markets**, Lexington Books, New York, 1994, p.107

¹¹⁹ Keegan, Warren J., Green, Mark C., **Global Marketing**, Çevri Editörü: Tatlıdil, Rezan, Nobel Yayını, 7. Basımdan Çeviri, Ankara, 2015, p.265

¹²⁰ Keegan, Warren J., Green, Mark C., **Global Marketing**, Çevri Editörü: Tatlıdil, Rezan, Nobel Yayını, 7. Basımdan Çeviri, Ankara, 2015, p.260

veya tanınmış bir ürün ve/veya isim kazanmış olur. Örneğin; Kraft, Tuborg, Coca Cola, LaFarge, Tesco gibi uluslararası işletmeler birçok dünya pazarına böyle girmiştir.¹²¹

İşletmeler lisans anlaşmasını birçok nedenden dolayı tercih ederler. İşletme uluslararası pazarlarda etkin faaliyette bulunmak için yeterli bilgi ve zamana sahip olmayabilir. Hedef ülkenin potansiyel pazarı üretim faaliyetini gerçekleştirmek için yeterli büyüklüğe sahip olmayabilir. Lisans sözleşmesi ile işletme devam eden bir süreçte katılır ve bu sayede yeni yatırım ihtiyacı için gerekli finansal ihtiyacı minimize eder.¹²²

2.3.5.2.Sözleşmeli üretim

Sözleşmeli üretimde, mamulün üretimi dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırılır. Bir outsourcing (dış kaynak kullanma) yöntemi olan sözleşmeli üretimde, pazarlama faaliyetleri bizzat dış pazara girmek isteyen işletme tarafından gerçekleştirilir. Bu yöntemde yabancı pazarlamacı yerel üretimi organize etmiş olur. Bu yöntemin uygulanabilmesi için dış pazarda üretimi gerçekleştiren işletmenin mamulü istenen kalite ve miktarda üretebilmesine bağlıdır.¹²³

2.3.5.3.Franchising

Franchising, birçok farklı sahibinin tek bir marka adı paylaştığı bir iş modeli. Ana şirket, girişimcilerin şirketin stratejilerini ve ticari markalarını kullanmasına olanak tanır; Karşılığında franchisee, başlangıç ücreti ve gelirlere dayalı ücretlendirme ödemektedir. Bu anlamda franchising aynı zamanda bilgi ve teknoloji birikiminin diğer bölge ve ülkelere transferini sağlayan bir yöntem olarak da tanımlanmaktadır. Franchising iş modeli birçok endüstride kullanılmaktadır, ancak fast food restoranlarında, otellerde ve gündelik ve lüks restoranlar endüstrilerinde en popüler seçenektir. 70 farklı endüstri franchising işletme modeli kullanmakta ve Uluslararası Franchising Derneği'ne göre sektör her sene 1.5 trilyon dolar dan fazla gelir elde etmektedir.¹²⁴

¹²¹ Tek Ö. B., Özgül Ö., **Modern Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İzmir, 2010, s.217.

¹²² Hennessey J., **Global Marketing Strategies**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, Boston, Massachetts, 1995, p.301.

¹²³ Cengiz E., Gegez E., Tıgılı M., Arslan M., Pirtini S., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Yayınevi, 2.Basım, 2007, s.8.

¹²⁴ Arslan K., **Kobiler'de Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 16, İstanbul, 2006, s.2.

2.3.5.4.Yönetim Sözleşmesi

İşletmeler için uluslararası piyasalarda yer almanın bir diğer yaygın yolu da yönetim anlaşmalarıdır. Genel olarak, bir işletme, insan kaynaklarını başka bir işletmeye kullanmak için başka bir ülkeye aktarmalıdır. İnsan kaynaklarını belirli bir süre başka bir işletmeye aktarmak, iş bu hizmet için bir ücret alır. Sözleşmenin tamamlanması veya projenin tamamlanması üzerine, sözleşmeye konu olan görev uluslararası işyeri personelinin ülkesine iade edilir. Pazarlama, yönetim, teknoloji, iç yapılar ve işletmelerin neden olduğu çevre kirliliği sözleşmelerin kapsamını oluşturmaktadır. Aynı zamanda başka bir ülkedeki başka bir işletmenin günlük faaliyetlerini yönetme yetkisine sahip bir varlık olarak tanımlanabilecek sözleşmeler, uluslararası ticaret açısından düşük bir siyasi ve ticari risk seviyesi içerir. Bu alternatif operatöre belirli bir süre belirli bir miktarda gelir elde etmesini sağlamaktadır.¹²⁵

2.3.6. Yatırıma Dayalı Giriş Stratejileri

Yatırıma dayalı giriş stratejileri; Ortak Girişimler, Stratejik Birleşmeler ve Doğrudan Yatırım olmak üzere üçe ayrılmaktadır.¹²⁶

2.3.6.1. Ortak Girişimler (Joint Venture)

Ortak girişim (JV), iki veya daha fazla tarafın belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla kaynaklarını bir araya getirmeyi kabul ettiği bir iş düzenlemesidir. Bu görev yeni bir proje veya başka herhangi bir ticari faaliyet olabilir. Ortak girişimde (JV) katılımcıların her biri, onunla bağlantılı kar, zarar ve maliyetlerden sorumludur. Bununla birlikte, girişim, katılımcıların diğer iş çıkarlarından ayrı ve kendi varlığıdır.¹²⁷ Ortak girişim, bir çokuluslu firma ile yerel firmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana firmalardan ayrı olan üçüncü bir firmadır.¹²⁸

2.3.6.2. Stratejik Birleşmeler

Stratejik Birleşmeler, birden fazla işletmenin teknolojilerini, kaynaklarını, becerilerini ve ürünlerini karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirmeleri,

¹²⁵ Arpacı T. Ayhan D.Y, Böge E. ,Tuncer D. ,Üner M.M, **Pazarlama**,Gazi Yayınları, 1. Baskı, s.298.

¹²⁶ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

¹²⁷ Altınbaşak İ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul,2008, s.44.

¹²⁸ Timur N., Özmen A., **Stratejik Küresel Pazarlama**, Gazi Kitabevi, 1.Baskı, 2009, s.232.

karşılıklı değiştirmeleri veya entegre etmeleridir. Stratejik ortaklıklar bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine stratejik bazı konularda sürekli katkıda bulunurlar. Bu yöntemin özelliği sermaye yatırımına gitmeden veya şirket satın almadan başkasının parasını kullanarak ve karşılıklı kaynakların ve becerilerin kullanılmasıyla sinerji yaratarak büyüme tir.¹²⁹

Enginkaya'nın Japon şişletmeleri üzerine yapmış olduğu bir araştırmaya göre ise, Japon şişletmeleri girilen yabancı pazar hakkında kapsamlı bilgi elde etmekte, araştırma geliştirme faaliyetlerinde büyük önem vererek rakiplerden önce ve hızlı bir şekilde pazarlara girerek stratejik olarak şirketle birleşme, satın alma ve bayilerini oluşturma yoluyla genişlemelerini sürdürmektedirler. Bugünkü çokuluslu Japon şirketlerinin hemen hepsi (Toyota, Honda, Sony, Matsushita, Fujitsu, Kyocera, Mitsubishi şirketleri gibi) özellikle gelişme yolundaki ülkelerde, Güney Amerika'nın her tarafında, Güney Avrupa'da, İspanya, Portekiz, Türkiye'de, Güneydoğu Asya'da, Malezya ve Tayland'da imalat tesisleri kurmak için büyük pazaralar harcamakta, pazara girişte öncelik sağlayarak rakiplerinin önünde yer almayı hedeflemektedirler.¹³⁰

2.3.6.3. Doğrudan yatırım

Yabancı pazarlara girişte en büyük adım olan direk yatırım üretim ya da montaj faaliyetinin o ülkede gerçekleştirilmesidir. İhracat faaliyetinde yeterli deneyimi kazanmış olan şişletme eğer hedef yabancı pazar yeterli büyüklüğe sahipse üretim faaliyetlerinin yurtdışında yapılması çeşitli avantajlar sağlar. Öncelikle, şişletme düşük iş gücü maliyetleri ya da hammadde imkanı, yabancı hükümetin yatırım teşvikleri ve taşıma maliyetleri destekleme imkanı tanımaktadır. İkinci olarak, şişletme ev sahibi ülkede daha iyi bir imaj sergiler çünkü işimkanı yaratmıştır. Üçüncü olarak, hükümet, müşteriler, yerel tedarikçiler ve distribütörler ile daha iyi ilişkiler kurmasına yardımcı olur ve ürünün yerel pazara adaptasyonunu kolaylaştırır. Dördüncü olarak, şişletme yatırımı ile ilgili tüm kontrolü elinde tutar ve uzun dönemli uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirme amaçlı pazar ve üretim faaliyetlerini kolaylıkla

¹²⁹ Sarı B., **Uluslararası Stratejik Pazarlama Açısından İhracat Pazarlama Stratejileri ve İhracat Pazarlama Planlaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s.13.

¹³⁰ Enginkaya E., **Japonya'nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri**, Ege Akademik Bakış, 5 (12), 2005, s.106.

geliştirebilir. En temel dezavantajı ise kur değerinin düşürülmesi ya da kısıtlanması, borsada fiyatlarının düşmesi ve hükümet değişimleri gibi işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerdir.¹³¹

İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerine Katılma Dereceleri

İşletmelerin ulusal sınırlar ötesinde gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetleri temelde tümü ile iç pazara yönelik pazarlama, yurtdışı pazarlama faaliyetlerini süreksiz bir biçimde sürdüren işletmeler, yurtdışı faaliyetlerini sürekli ve düzenli sürdüren işletmeler, uluslararası pazarlama ve küresel pazarlama olmak üzere sınıflandırılabilir.¹³²

2.3.7. Tümü ile İç Pazara Yönelik Pazarlama

Bu evredeki işletmeler, ihracatı hiç düşünmeden tamamen iç pazara yönelik yani kendine odaklı pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. Yani, uluslararası pazarlama aktif bir biçimde katılma gerçekleşmez. Uluslararası pazarlamaya gerçek anlamda bir katılım olmamakla birlikte bu tür şirketlerin ürettiği ürünler başka şirketler tarafından dışpazarlara satılabilmektedir.¹³³

2.3.8. Yurtdışı Pazarlama Faaliyetlerini Süreksiz Bir Biçimde Sürdüren

Firmalar Bazı işletmeler zaman zaman çeşitli nedenlerle oluşan üretim fazlalarını eritmek amacı ile yurtdışı pazarlar yönelirler. Ancak meydana gelen üretim fazlaları geçici nitelikte olduğu için, dış pazarlama faaliyetleri de süreksiz, geçici niteliktedir ve dış pazarlar ve pazar fırsatlarına karşı ilgileri azdır. Zamanla iç pazarda talep yükselip, üretileni burada yeniden kolayca satmak mümkün olunca, yabancı müşterilerle kurulmuş olan ilişkiler büyük bir olasılıkla kesilir. Bu tür işletmelerin sayısı da hayli fazladır.¹³⁴

2.3.9. Yurtdışı Faaliyetlerini Sürekli ve Düzenli Sürdüren İşletmeler

İşletme, süreksiz olarak sürdürdüğü uluslararası pazarlama faaliyetlerinin ötesine geçerek, üretim kapasitesinin bir bölümünü yurt dışı pazarlara devamlı üretim yapmayı sağlayacak şekilde ayırır. İşletme dış pazarlara ulaşmada yerel veya yabancı aracı

¹³¹ Kotler P., Armstrong G., **Marketing An Introduction**, 7/E , Prentice Hall, 2005, p.486.

¹³² Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

¹³³ Altınbaşak İ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.25.

¹³⁴ Karafakioğlu, M., **Uluslararası Pazarlama**, 5.Baskı, Literatür Yayınevi, İstanbul, 2008, s.9.

firmalar kullanabilir ya da önemli olarak tanımladığı dış pazarlarda kendi satış gücü veya satış işletmeleri ile bulunur. Bu evrendeki uluslararası bir işletme için, ihracat pazarlamasının ilk aşamalarında benimsenen az sayıda veya coğrafi olarak yakın pazarların dışında, daha uzak olan cazip pazarlar da hedef pazarlar arasına girmiştir.¹³⁵

2.3.10. Uluslararası Pazarlama

Uluslararası pazarlama, temelde dünyanın dört bir köşesinde yaşayan insanların farklı istek ve ihtiyaçlarının olduğu gerçeğinden hareketle pazarlama bileşenlerinin uyarlanması faaliyetlerine dayanır. Dünya pazarları her ne kadar küreselleşmenin etkisi altında homojen bir yapı doğru evrilse de kültürel faktörler hala çok güçlü etkiler yaratmaktadır. Bu faktörlerin etkisi altında kalan birçok ülke pazarında tüketici ve alıcıların beklenti ve istekleri farklılık göstermektedir.¹³⁶

Uluslararası pazarlama evresinde işletmelerin dış pazarlara sadece ihracat yoluyla satış yapmasını değil, daha ileri ve riskli düzeyde yatırım ve stratejik işbirliği yapması gibi faaliyetleri de içerir. Dolayısıyla, ülke sınırları dışındaki pazarlar da hedef pazarlar olarak düşünülür ve uluslararası pazarlama faaliyetleri artık işletme stratejik planlamasının ve stratejik pazarlamasının bir parçası olarak kabul edilir. Diğer bir deyişle çok odaklı veya bölge odaklı yönelim içine girilir. Faaliyet gösterilen her ülke veya bölge birbirinden bağımsız ayrı olarak ele alınır ve her ülke veya bölgepazarı için ayrı pazarlama stratejisi belirlenir.¹³⁷

2.3.11. Küresel Pazarlama

Global pazarlama evresinde firma faaliyet gösterdiği tüm ülke pazarları kendi anavatanı da içinde olmak üzere bir bütün olarak ele alınır ve tüketicilerin ortak özelliklerine bağlı olarak benzer ihtiyaçları belirlenir. Küresel pazarlama evde dünyaca odaklı iş operasyonlarını sürdürmektedir.. Üretim birimlerindeki gereksiz tekrarlardan kaçınılır ve maliyet verimsizliğinin azaltılması hedeflenir. Ürün, marka, fikir ve teknolojinin tüm dünyada bir yerden başka bir yere aktarabilme fırsatları yaratılmaya çalışılırken hedef küresel bazda bir tüketici kitlesi oluşturmaktır.¹³⁸

¹³⁵ Altınbaşak İ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.48.

¹³⁶ Yılmazlar Mine, Onay Meltem, **İhracat ve İhtalat Yöntemi yeni Stratejiler ve Güncel Uygulamalar**, Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2015, s.56

¹³⁷ Timur N., Özmen A., **Stratejik Küresel Pazarlama**, Gazi Kitabevi, 1.Baskı, 2009, s.22.

¹³⁸ Timur N., Özmen A., **Stratejik Küresel Pazarlama**, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, 2009, s.23.

Küresel pazarlama yapan şirketler sıklıkla dünyanın belirli ülkelerinde veya bölgelerinde oraya özgü veya alışılmamış özelliklerle karşılaşılır. Örneğin Çin’de sahte ürün ve korsanlık çok artmış durumdadır. Orda iş yapmak isteyen şirketler fikri, sınai, ticari mülkiyet haklarını korumak ve sahte ürünlerle başa çıkmak için fazladan çaba harcamak durumundadır. Dünyanın bazı bölgelerinde ise rüşvet ve yozlaşma yerleşik bir hale gelmiştir. Başarılı bir küresel pazarlamacı dünyanın çeşitli iş ortamlarını çok iyi bilir ve özel koşulları anlar. Aynı zamanda, evrensel pazarlama ilkeleri ile birlikte başarılı bir şekilde uygulandığında olası pazar başarısını artıracak stratejileri de bilmelidir.¹³⁹



¹³⁹ Keegan, Warren J., Green, Mark C., **Global Marketing**, Çevri Editörü: Tatlıdil, Rezan, Nobel Yayını, 7. Basımdan Çeviri, Ankara, 2015, p.265

2.4. Uluslararası Pazarlama Karması

Uluslararası pazarlama, ulusal pazarlamanın basit bir uzantısı, boyutu olarak görülmemelidir. Uluslararası pazarlara giren işletmeler, ulusal pazarda karşılaştıkları sorunlardan çok değişik ve yeni sorunlarla karşılaşır. Doğal koşullar, yaşam ve tüketim biçimi, pazarlama kurumları, yasal sınırlamalar, tüketici davranışları her ülkede birbirinden farklıdır. Pazarlama açısından her ülke kendine özgü bir pazardır. Bu nedenle, her uluslararası pazar ayrı ele alınıp incelenmelidir.¹⁴⁰

2.4.1. Uluslararası Pazarlamada Mamul Stratejileri

Daha açık bir dünya ekonomisinin ortaya çıkması, tüketici zevklerinin küreselleşmesi ve internet erişiminin küresel düzeyde artması, tüm ulus ekonomilerinin birbirine bağımlılığını ve bağlantısını artırıyor. Uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan her işletme, ürün politikasını yerli pazarlama politikasından farklı bir şekilde belirleme ihtiyacını hissedilmektedir.¹⁴¹ Uluslararası pazarlardaki müşterilerin arzu ve ihtiyaçları farklı bir çevreye mensup olmaları nedeni ile çoğunlukla yurt içindekinden çok farklıdır. Dolayısıyla iç pazarda üretilen mal ve hizmetlerin uluslararası pazardaki müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını da karşılayabileceğini varsaymak, ihracatta yapılan hataların en büyüğüdür. Çağdaş bir pazarlama planlamasında ilk adım malla ilgili politika, strateji ve taktiklerin belirlenmesidir. Çünkü önce işletmenin fiili ve potansiyel arzu ve ihtiyaçları karşılayacak mal veya hizmetleri belirlemesi ve bunların üretimi ve pazarlanması ile ilgili kısa ve uzun dönemli planlar geliştirmesi gereklidir.¹⁴²

Mamul hayat eğrisi modeline göre, dünyada her mal veya hizmet pazara sürüldükten sonra; ‘giriş, büyüme, olgunluk ve düşüşten’ oluşan dört aşamayı sırasıyla takip eder. Tıpkı bir insan gibi doğar, gelişir, olgunlaşır, ölür yani pazardan çekilir. Ürün yaşam dönemi ihracatçı işletme için özellikle önemlidir. Çünkü ürünün bulunduğu aşama pazardan pazara değişebilir. Türkiye için yeni olan bir ürünün dış pazarlarda modası geçmiş olabilir. Örneğin, Türkiye ’de katalitik soba olgunluk dönemini yaşarken, Avrupa ve Amerika’da genelde ömrünü tamamlamıştır. Tersine, Türkiye’de çok eski bir ürün olan bulgur Avrupa’da daha yeni doğmaktadır. Bulgur

¹⁴⁰ Cemalcılar İ., **Pazarlama Kavramlar–Kararlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1999, s.78

¹⁴¹ Doole, İ., Lowe, R., **International Marketing Strategy, 5th Edition**, Cengage Learning EMEA, 2008, p.3

¹⁴² Karafakioğlu, M., **Uluslararası Pazarlama**, 5.Baskı, Literatür Yayınevi, İstanbul, 2008, s.113.

ne kadar geleneksel ve yaşlı bir ürünse Avrupa’da memba suları aynı yaşam devresindedir. Bu ürün, sofrada süt ve Coca-cola içmeye alışkın Amerikan pazarına yeni girmiş olup hızla büyümektedir. Coca-cola, Amerika’da olgunluk, belkide düşüş devresindeyken, birkaç yıl önce girdiği Çin’de emekleme çağını yaşamaktadır.¹⁴³

Uluslararası alanda hedef pazarın kültür, inançlar, zevkler ve alışveriş alışkanlıkları açısından ülkeleri birbirinden farklı olarak tanımlanması gerekmektedir. Bu farklılıklara dayanarak ürün üzerinde değişiklikler yapılmaktadır. Ürün tasarımı ve koleksiyonu tek olsa da her ürün grubu her ülkeye yollanmamaktadır. Bir hazır giyim firması için İran’da eşarp, Rusya’da bayan giyim, Almanya’da ise hem bayanhem erkek giyimi sattıklarına değinirken, bir diğer firma rahatına düşkün olarak tanımladığı Hollandalılar ve Almanlara sportif kıyafetler, dahamoda düşkün olan İtalyan, Rus ve Fransızlara daha şık ve modern kıyafetler sattıklarına değinmişlerdir. Rusya’da aynı etek daha mini olarak satılırken, Suudi Arabistan’da uzun olarak satılmaktadır.¹⁴⁴

Yaşam tarzı ve aile büyüklüğü de önemli bir etken faktördür. Afganistan’da en küçük aile yedi kişiden oluşmaktadır. Bu sebepten yemek takımları en az yedi kişilik olarak satılmaktadır. Koltuklara çömelerek oturmayı sevdiklerinden daha geniş ve rahat koltuk takımları tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra Uzak Doğu ve Kuzey Avrupa ülkeleri daha küçük ve kullanışlı mobilyaları tercih etmektedir. Benzer şekilde Rusya’da pike, Birleşik Arap Emirlikleri’nde battaniye satmak zordur.¹⁴⁵

Ülkeden ülkeye farklı olan gelenek, görenek, yaşam biçimleri, gelir seviyesi gibi değişkenlere göre tüketicilerin mamulü tercih etme özellikleri farklılık göstermektedir. Ayrıca her mamul görülebilen, elle tutulabilen özelliklerin yanı sıra görülmeyen, elle tutulamayan bir dizi özellik de içermektedir.

¹⁴³ Akat, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**; Ekin Kitabevi, 5.Baskı, Ankara, 2004, s.103.

¹⁴⁴ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

¹⁴⁵ Eren-Erdoğan, İ., **Türk Markalarının Uluslararası Pazarlarda Durum Analizi - Situation Analysis of Turkish Brands in International Markets**, edited by F.Z. Bilgin, E. Cobanoğlu, and M. Yalcın, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.37.

2.4.2. Uluslararası Pazarlamada Fiyat Stratejileri

Fiyatlandırma, gerek yurtiçi ve gerekse uluslararası pazarlamada işletmenin gelirini ve bu nedenle de karlılığının etkiler. Dahası, bir kitle pazarının geliştirilmesi büyük ölçüde fiyata bağlı olduğundan, doğru fiyatlandırma, işletmenin pazar payının büyümesine yardımcı olur. İnşaat, madencilik gibi ihale yöntemi ile işsözleşmelerinin kazanıldığı alanlarda, yanlış bir fiyatlama kararı işletmenin varlığını tehlikeye sokar.¹⁴⁶

Gereğinden yüksek bir fiyat; ihalenin kaybedilmesine neden olabileceği gibi çok düşük bir fiyat da işletmenin zarar etmesine neden olabilir. Birçok durumda da fiyat bir kalite göstergesidir. Mesela; Mercedes arabası Oldsmobile ile aynı düzeyde fiyatlandırılıysaydı, kalite imajından biraz kaybederdi. Fiyat bir mala ayrılacak tutundurma desteğinin ne derece olması gerektiğini de etkilemektedir.¹⁴⁷

Doğru bir fiyatlandırma politikası, piyasanın özelliklerine, rakiplerin piyasadaki konumlarına ve işletmenin o ürün için katlanabileceği maliyete bağlıdır. Fiyatın üst sınırını çoğu zaman rakiplerin fiyatı belirler. Fiyatın alt sınırını ise, malı üreten işletmenin maliyeti ile ilgili yöneticinin kararı belirler. Bu iki sınır arasında hangi noktada fiyatın saptanacağına karar verilmelidir. Fiyat saptamak için rakiplerin fiyatları ve mamul sunumları, rakiplerin fiyat stratejileri, hedef alınan pazarın fiyata verdiği önem, ürünün kalitesi, isim ve teknik özellikleri, maliyeti ve kar gibi bilgilerin birlikte değerlendirilmesi gerekir.¹⁴⁸

Globalleşme, aşırı rekabet ve internet pazarları işletmeleri yeniden şekillendirmektedir. Her üç güç de, fiyatlar üzerindeki aşağıya çekilmesine yönelik baskıyı artırma vazifesi görmektedir. Globalleşme, şirketleri, üretimlerini daha ucuz alanlara kaydırmaya ve bir ülkeye ürünlerini yerli satıcıların verdiği fiyatlardan daha düşük fiyatlandırmaya sevk etmektedir. Aşırı rekabet, aynı müşteri için rekabet eden şirketler anlamına gelmekte ki, bu da fiyat indirimlerini getirmektedir. Ve internet, insanların fiyatları daha kolay karşılaştırıp en düşük teklife yönelmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durumda pazarlamada zorlayıcı olan,

¹⁴⁶ Özcan, M., **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitapevi, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.137

¹⁴⁷ Özcan, M., **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitapevi, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.132.

¹⁴⁸ Akat, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi, 5.Baskı, Ankara, 2004, s.114.

bu makro trendler karşısında fiyatlar ile karlılığı muhafaza etmenin yollarını bulmaktır.¹⁴⁹

2.4.3. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Stratejileri

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre; dağıtım kanalı malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır. Diğer bir tanıma göre ise bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya akışında izlediği yoldur.¹⁵⁰

Uluslararası bir firmanın uluslararası platformda oluşturacağı dağıtım kanalları, firmanın başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Çünkü iyi dağıtılamayan bir mamulün başarılı olması, özellikle yurt dışında çok zordur. Dağıtım kanalını oluşturmadan önce ihracatın gerçekleştirileceği pazar incelenmelidir.¹⁵¹

Ürünlerin ve hizmetlerin herhangi bir ülkede bulunan sağlayıcıdan başka bir ülkedeki müşteriye iletilmesi sırasında binlerce dağıtım ilişkisi devreye girer. Yerel bir sistem ile uluslararası bir sistem kurmak arasındaki en önemli farklardan birisi, ele alınması gereken değişkenlerin karmaşıklığıdır. İşletme sık sık, her bir dışpazara farklı bir dağıtım sistemi ile hizmet vermesi gerektiğini görür. Bu nedenle, bir pazarda başarılı olmayı sağlayan en önemli faktörler bir başka pazara taşınmaz. Bununla birlikte, farklı ülkelerdeki dağıtım şebekeleri pek çok ortak özellik sergilemektedir. Dolayısıyla, farklılıklar yerine benzerlikleri bulmaya çalışmak daha faydalı olabilir. Bu günlerde üretim noktasında kullanım ya da tüketim noktasına doğrudan dağıtım yapmaya verilen önem de artmaya başlamıştır. Uluslararası pazarlarda doğrudan dağıtım yapmak, endüstriyel ürün ve sistemlerin dağıtımında sıkça karşılaşılan bir uygulamadır. Ancak bu tür uygulamalar bilgisayar, kozmetik ürünleri ve bazı ambalajlı gıda maddelerinin dağıtımında da görülmektedir. Dağıtımcılar, daha çok tüketici ürünleri pazarlarında ve kompresör gibi küçük endüstriyel ürünlerin, motorların ve diğer makinelerin dağıtımında görülmektedir. Pek çok durumda, uluslararası işletmelerin dış pazarlarda tamamıyla kendilerine

¹⁴⁹ Kotler P., Armstrong G., **Marketing An Introduction**, 7/E , Prentice Hall, 2008, p.43.

¹⁵⁰ Mucuk İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 16.Baskı, İstanbul, 2007, s.260.

¹⁵¹ Akat, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**; Ekin Kitabevi, 5.Baskı, Ankara, 2004, s.162

ait olan dağıtım yan kuruluşlar kurduğu ve bu pazarlardaki müşterilerine doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet verdikleri görülmektedir.¹⁵²

Dağıtım kanallarıyla ilgili bazı genel ilkeler vardır ki, bunlar kanal seçiminde ve yönetiminde önemli yararlar sağlar. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹⁵³

- a) Pazarlama amaçlarının belirlenmesi. Bu madde herhangi bir planlamanın ilk maddesini oluşturur. Bu olmadan planlama yapmak imkansızdır.
- b) Dağıtımın her düzeyinde müşteriden, perakendeciye, toptancıya veya türlerine ülkeden ülkeye, durum değişikliğinin değerlendirilmesi.
- c) Her bir ülkede, dağıtım kanallarına yönelik stratejilerin belirlenmesi ve pazarlama karmasında dağıtımın rolünün ortaya konması.
- d) Her bir ülke için dağıtım politikasının bazı şartları dikkate alınarak belirlenmesi. Bu şartlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Kullanılacak dağıtım düzeyi (Doğrudan, perakendeci, toptancı kullanımı gibi)
Kullanılacak ihracat tipi (Tam servis ihracat, sınırlı hizmet ihracat, fiyatı dikkate alan ihracat)

İhracatın çeşitleri (Yarı özel anlaşmalar, yoğun dağıtım)

- e) Dağıtım zincirinde bütün organizasyonların performans standartlarının belirlenmesi.
- f) Dağıtım kanallarının performans ölçümünün anlamının belirlenmesi.
- g) Beklenen performans ile gerçek performansın karşılaştırılması.

¹⁵² Beşoğlu M., **Uluslararası Pazarlara Açılma Stratejileri ve Analizi**, Ankara Üniversitesi yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, s.85.

¹⁵³ Kazımova A., **Uluslararası Pazarlamada Pazarlama Karması Stratejileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s.8.

2.4.4. Uluslararası Pazarlamada Tutundurma Stratejileri

Tutundurma, ‘tüketicileri bir mal, hizmet, marka veya kuruluşun varlığından haberdar etmek, o mala/hizmete, markaya ve kuruluşa karşı olumlu bir tavır takınmaya özendirmek amacıyla yapılan bilinçli, programlanmış ve koordineli faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir. Dolayısıyla tutundurma, belirtilen amaca yönelik iletişimi sağlama fonksiyonu ile ulaşır.¹⁵⁴

Tutundurmanın bir diğer adı pazarlama iletişimi olup; bu da reklam, satış geliştirme, halkla ilişkiler ve kişisel satış öğelerinden oluşur. Etkin bir pazarlama planlaması yapabilmek için optimum bir tutundurma karması belirlenmelidir. Diğer bir deyişle, reklam, satış geliştirme, halkla ilişkiler ve kişisel satış yöntemlerinden hangilerinin ne düzeyde kullanılacağına ek olarak, tutundurma bütçesinin ne kadar olacağı ve her bir tutundurma yöntemine tutundurma bütçesinden ne kadar fon ayrılacağı belirlenmelidir.¹⁵⁵

Uluslararası pazarlamada başlıca tutundurma metodları; reklam, ilanlar, satış geliştirme, uluslararası fuar ve sergiler, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama olarak sıralanabilir.¹⁵⁶

2.4.4.1. Reklam

Amerikan Pazarlama Birliği reklamı, ‘reklam veren tarafından bir ürünün, hizmetin ya da fikrin, bedeli ödenerek, kişisel olmayan yollarla tanıtımı’ olarak tanımlanmıştır. İngiliz Reklam Uygulayıcıları (IPA)’nın tanımına göre reklamcılık, olabilecek en düşük ücretle mal ya da hizmetin doğru tanıtımında en inandırıcı mesajın verilmesini ifade eden uğraştır. Günümüzde bu tanım daha da genişletilmiştir.

İşletmeler, kar amacı olmayan kuruluşlar, kamu kurumları veya bireyler tarafından kendi ürün ve hizmetleri, örgütleri veya fikirleri hakkında belli bir hedef pazarı veya kitleyi bilgilendirmek veya ikna etmek amacıyla kitle iletişim

¹⁵⁴ Akat, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi, 5.Baskı, Ankara, 2004, s.166.

¹⁵⁵ Özcan, M., **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1.Baskı, 2000, s.201-203.

¹⁵⁶ Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012

araçlarında satın alınmışözel zamanlarda veya yerlere ilan ve ikna edici mesajların yerleştirilmesidir.¹⁵⁷

Babacan (2008: 23-26) reklamın amaçlarını şöyle sıralamaktadır;

- Kişisel satışprogramını desteklemek,
- Satışların ulaşamadığı kişilere ulaşmak,
- Aracılarla ilişkileri geliştirmek,
- Yeni bir pazara girmek, ya da yeni bir tüketici grubunu çekmek,
- Yeni bir ürün/hizmet pazara sunmak,
- Endüstri dalının satışlarını geliştirmek,
- Önyargılara karşı durmak,
- İşletmenin saygınlığını sağlamak.

2.4.4.2. İlanlar

İlanlar, reklama benzer. Ancak kişisel reklamcılık gibi değildir. İnsanları bir reklam gibi bir mal veya hizmet satın almaya ikna etmek için kullanılır. Reklamdan farkı, yayınlama için herhangi bir ücret alınmamasıdır. Genellikle reklamlar haberler şeklinde; Bir haber sütununda veya televizyon ve radyo programlarında. Bu tür reklamlar olumlu veya olumsuz olabilir. Pazarlamacılar görevi; Doğru bir iş imajı oluşturduğu için işletme hakkında olumlu haberler elde etmek için zaman ve çaba harcamaya ihtiyaç vardır..¹⁵⁸

2.4.4.3. Satış Geliştirme

Tek ve Özgül' e göre satışgeliştirme; kişisel satış, halkla ilişkiler ve reklam dışında tüketici veya kullanıcıların alımını harekete geçirmeye ve aracılarn (dağıtıcıların) etkinliğini artırmaya, özendirmeye yönelik süreklilik göstermeyen ve olağan rutinde olmayan kendine özgü tutundurma ve satışçabalarıdır.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Babacan M., **Nedir Bu Reklam?**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s.23-26.

¹⁵⁸ Akat, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi, 5.Baskı, Ankara, 2004, s.191.

¹⁵⁹ Tek Ö.B., Özgül Ö., **Modern Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İzmir, 2010, s.728.

Ecer ve Canitez' e göre ise, satın alma faaliyetlerini teşvik eden veya aracılardan ya da perakendecilerin etkinliğini artıran ve bunların üretici işletme ile işbirliği seviyesini genişleten her türlü tutundurma faaliyetidir.¹⁶⁰

Sergilere ve fuarlara katılma, direkt posta, katalog, eşantıyon, kupon dağıtma, vitrin düzenleme ve mağaza içi gösteri düzenleme gibi faaliyetler bu çabanın kapsamına girmektedir. Amacı, belli bir markayı satmak için satış elemanının ve dağıtıcının arzusunu arttırmak ve müşteriyi o markayı satın almaya istekli kılmaktır.¹⁶¹

2.4.4.4. Uluslararası Fuar ve Sergiler

Pazarlar ve iş ilişkileri bugün küreselleşmiştir. Bu arada, ticaret fuarlarının ve sergi endüstrisinin hızlı bir büyüme kaydettiğine dikkat çekilmektedir. Fuarlar, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren şirketler için hayati bir iletişim tekniği olarak görülmektedir. Onları türbülans dönemlerinde pazarlama iletişimi stratejisinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek, şirketleri: müşteri ilişkileri geliştirme; Satış ve satış promosyonu imkânı; İyi uluslararası ticari ilişkilerin üstlenilmesi ve sürdürülmesi; Uluslararası rekabeti izlemek ve yeni pazarlarda giriş engellerini en aza indirmektir.¹⁶²

Son 5 yılda ticaret fuarı kullanımı oldukça artmıştır. Farklı endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler, rakiplerini ve hedef pazarlarını belirli fuarlarda her yıl karşılamaktadır. Ancak, ticaret fuarlarının kullanımının sürekli olarak artmakta olmasına rağmen etkinliğiyle ilgili araştırma hala sınırlı olduğunu belirtmek önemlidir. Bazen bir hafta süren bir fuar ve sergide bir yıl içinde dahi gezip tanınmanın mümkün olmayacağı sayıda müşteri ile tanışmak mümkün olur.¹⁶³

¹⁶⁰ Ecer H.F., Canitez M., **Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, 2005, s.302.

¹⁶¹ Ünsalan E., Şimşeker B., **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009, s.207

¹⁶² www.oaib.org.tr

¹⁶³ Karafakioğlu, M., **Uluslararası Pazarlama**, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.250.

2.4.4.5. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler; bir işletmenin ya da genelde bir kuruluşun toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmek, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürme çabalarıdır .¹⁶⁴

Halkla ilişkilerin işletmenin karlılığına doğrudan bir katkısı görünmez. Ancak, halkla ilişkiler uzun vadede işletmenin büyümesini ve geliştirmesini sağlar. Halkla ilişkiler faaliyeti, ihracatçı ya da yatırımcı işletmenin yurtdışındaki faaliyetlerinin sürekliliğine katkıda bulunması açısından büyük önem taşır. Tüm işletmeler hedef aldıkları dış pazarlarda iyi bir işletme imajı yaratmalıdırlar. Aksi halde, o ülke halkı işletmenin mal ya da hizmetlerini boykot edebilir.¹⁶⁵

Çok uluslu işletmelerin tümü, hedef aldıkları dış pazarda iyi bir işletme imajı yaratmak zorundadır. İşletmeyi değerlendirecek olan sadece mal veya hizmetlerini satın alan müşteriler değil tüm çıkar gruplarıdır. Bunların ağırlığı ülkeden ülkeye değişir. Halkla ilişkileri sağlıklı bir düzeyde tutabilmek ve pazarlama faaliyetlerini sürekli ve başarılı olarak yürütebilmek için hedef alınan pazardaki halkı iyi tanımak gerekir. Uluslararası işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetleri genellikle genel merkez bünyesinde bulunan bağımsız bir departman tarafından yürütülür.¹⁶⁶

2.4.4.6. Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama müşterinin, bir işletmenin mal ve hizmetlerine hiçbir aracı (genellikle buna işletmenin kendi satış gücü de dahildir) ihtiyacı duymaksızın ulaşılabilceği bir iletişim kurma şeklidir. Buna bazen ‘doğrudan cevaplı reklam’da denilmektedir çünkü hedeflenen sonuç, iletilen belirli bir mesajla ‘hemen cevap verilmesini’ sağlamaktır. Bu amaçla birden çok iletişim aracı karma bir şekil de birlikte kullanılır. Doğrudan Pazarlama Birliği’nin tanımına göre: Doğrudan pazarlama, herhangi bir yerde ölçülebilir bir cevabı (tepkiyi) ya da ticari işlemi gerçekleştirmek için, bir veya daha fazla reklam aracını kullanan interaktif bir pazarlama sistemidir.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Mucuk İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 16. Baskı, İstanbul, 2007, s.229.

¹⁶⁵ Özcan, M., **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1. Baskı, 2000, s.220.

¹⁶⁶ Kazımova A., **Uluslararası Pazarlamada Pazarlama Karması Stratejileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s.82.

¹⁶⁷ Mucuk İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 16. Baskı, İstanbul, 2007, s.226.

Doğrudan pazarlama uygulamaları genellikle ulusal sınırlar içerisinde yapılmasına rağmen, Avrupa Birliği oluşumundan sonra Avrupa içi birden çok ülke uygulamaları da görülmektedir. Pazar ve medyadaki bölünme, teknolojilerdeki gelişmeler, postalama listeleri sayısındaki artış, gelişmiş analitik teknikler, koordineli pazarlama sistemleri doğrudan pazarlama uygulamalarının artmasına yol açmıştır.¹⁶⁸



¹⁶⁸ Altınbaşak İ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.481.

2.5. FÜTZ (SWOT) Analizi

SWOT analizi, karar vermek için önemli bir destek aracıdır ve genellikle kuruluşun iç ve dış ortamlarını sistematik bir şekilde analiz etmek için bir araç olarak kullanılır. Güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerini belirleyerek, organizasyon güçlü yönleri ile stratejiler kurabilir, zayıf yönlerini ortadan kaldırabilir ve fırsatlarını değerlendirir veya onları tehditlere karşı kullanabilir. Güçlü ve zayıf yönler bir iç çevre değerlendirmesiyle tanımlanırken, fırsatlar ve tehditler harici bir çevre değerlendirmesi ile belirlenir.¹⁶⁹

2.5.1. SWOT Analizi'nin Tanımı ve Kavramları

SWOT Analizi, işin ve çevrenin genel stratejik konumunun denetlenmesi ve analizi için en ünlü araçtır. Temel amacı, bir kuruluşun kaynaklarını ve yeteneklerini, firmanın faaliyet gösterdiği ortamın gereksinimlerine en iyi uyacak sağlam bir iş modeli yaratacak stratejileri belirlemektir. Diğer bir deyişle, dış potansiyelin iç potansiyelini ve kısıtlamalarını ve muhtemel fırsatları ve tehditleri değerlendirmenin temelidir. Başarıya etki eden firma içi ve dışı tüm olumlu ve olumsuz faktörleri görür. Firmanın faaliyet gösterdiği çevrenin tutarlı bir çalışması, değişen eğilimleri tahmin / tahmin etmede yardımcı olur ve ayrıca kuruluşun karar verme sürecine dahil edilmesine yardımcı olur.¹⁷⁰

Fırsatlar; Fırsatlar organizasyonumuzun faaliyet gösterdiği çevre tarafından sunulmaktadır. Bir organizasyon, daha karlı olmasını sağlayacak stratejileri planlamak ve yerine getirmek için kendi çevresi koşullarından yararlanabilir. Kuruluşlar fırsatlardan yararlanarak rekabet avantajı kazanabilir.¹⁷¹

Burada şimdilik analiz içinde yer alan öğeleri (fırsat, tehdit üstünlük ve zayıflık), kavram olarak tanımlamaya çalışacağız.

¹⁶⁹ Yüksel, I., & Dağdeviren, M., **Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis-A case study for a textile firm.** Information Sciences, 177, 3364-3382. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.ins.2007.01.001>, 2007, p.2.

¹⁷⁰ Baş. AB., **Rekabet Analizi Ve Strateji Belirleme Süreci**, İstanbul, 2012, S.85

¹⁷¹ KOÇER, S., **Yönetim Stratejileri**, İstanbul, Mart 2016, s.34

2.5.2. SWOT Analizin’de İç ve Dış Çevre Faktörleri

2.5.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Dış faktörler ticari yapıların spesifik yerlerine bağlı olarak fırsatlar veya tehditler olarak görülebilir. Dış faktörler, teknolojik çarpanlar, yasal düzenlemeler, sosyal ve kültürel gelişmeler, piyasa veya rekabetçi derecelendirme konuları incelenebilmektedir.¹⁷²

Dış çevre faktörleri, işletmenin yönetiminde geniş bir alanda yer alan, işletme tarafından kontrol edilemeyen, her işletmenin pazarlama sistemini büyük ölçüde etkileyen, işletmenin dışında yer alan parçaların bütünü olarak adlandırılabilir. Öte yandan dış etkenler, dış ortamla ilişkilidir ve organizasyonun fırsatlar ve tehditler de dahil olmak üzere hiçbir etkisi yoktur.¹⁷³

Dış ortam SWOT analizi, bir şirketin faaliyet gösterdiği endüstride detaylı bir görünümüdür. Bir ürünü ya da hizmeti satan herhangi bir şirket, piyasada karşılaştığı rakiplerini bilmelidir; ürünleri onun için rekabetçi kılıyor ve şirketin pazardaki rekabet gücünü korumak için ne yapabileceğini. Bir şirket, yeni yasalar, tarifelerin rahatlatılması veya şirketin işini etkileyebilecek diğer değişkenler gibi diğer dış faktörleri de incelemelidir.¹⁷⁴

Fırsatlar

Fırsat kelime anlamı itibariyle, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sundu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle fırsat, başarılabilmek niteliği taşıyan amaçlar elverişlice için rasatlarının işletmeye meydan okumasıdır.¹⁷⁵

Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması

¹⁷² Baş. AB., **Rekabet Analizi Ve Strateji Belirleme Süreci**, İstanbul, 2012, S.87

¹⁷³ Mucuk, İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 20. Basım, Ağustos 2014, s.24

¹⁷⁴ Cebecioğlu, C., **Swot Analizi Ve Bir İşletme Üzerine Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.88-89

¹⁷⁵ OSİTA, Ifediora Christian, ONYEBUCHI R., Idoko, JUSTINA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p.26.

vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır. Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilir;¹⁷⁶

- Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım Kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması,
- Yönetim etkililiğinin geliştirilmesi,
- Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması,
- Yeni pazar kesimlerinin oluşturulması

Fırsatlar çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir ve pazardaki değişiklikler, müşteri yaşam biçimindeki değişiklikler, teknolojiye gelişmeler ve yeni üretim yöntemleri nihai sonuç olabilir. Büyüme için bu fırsatlar, mevcut ürününüzle ilgili bir sorunun çözülmesinden de kaynaklanabilir. Örneğin,

- Skoda'nın pazar payı, arabalarının güvenilir olduğu bilinen zamanlarda önemli ölçüde yükseldi.

Değişen sosyal ve yaşam tarzı kalıpları ile birlikte pazar yapılarındaki değişiklikler de genişleme imkânı sağlar. Örneğin,

- Çoğu süpermarket, kitaplardan elektrikli el aletlerine kadar çok çeşitli günlük ürünler sunar. Büyük bakkallardan biraz daha yeni başlayan bu mağaza, her mevsim tam gün çalışan ve ihtiyaç duydukları her şeyi mümkün olduğunca az sayıda mağazadan almayı tercih eden tek elden alışveriş ihtiyaçlarını karşılamak için değişen yaşam biçimlerinin sunduğu fırsatları değerlendirdi.¹⁷⁷

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslararası çevre unsurları sürekli bir değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresinde de (faaliyette bulunduğu sektörde) müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame mallar arasındaki karşılıklı ilişkiler sürekli değişmektedir. Bazı değişimler işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilmektedir. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat olarak sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak, bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve

¹⁷⁶ DİNÇER, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Mart 2003, s.143

¹⁷⁷ D. Fehrerger, "Six Steps to Better SWOTs," **Competitive Intelligence Magazine**, 2007, p. 55

yeteneklerde rakiplerine üstünlük sağlaması gerekir. Aksi takdirde fırsatlar kullanılmadan kaybedilir ve başkaları bu fırsatları kullanır.¹⁷⁸

Ancak bu alanlarda meydana gelen herhangi bir değişik durumun işletme için fırsat niteliği tasması, aşağıdaki ara bağlıdır:¹⁷⁹

- Yönetimin bugünkü duruma karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması gerekir: Fırsatlar, işletmelerin karşısına her zaman bir rastlantı sonucu çıkmaz. Aksine, bugünkü duruma göre yeni alternatif durumların düşünülmesi ve asicabaları sonucunda ortaya çıkar. Bu tür cabalardan sonuç alabilmek ise; geçmiş yıllarda çevrinin durumunu bilmeye, gelişme eğilimlerini tespiti ve geleceğe yansıtılabilmeye, istatistiki yöntemlerle geleceğin isabetli bir tahminini yapabilmeye bağlıdır. Yenilikçi ve fırsatları göre bilme kapasitesi, ancak bu şekilde gelişebilir.
- Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması: Herhangi bir yeni durumun çekici olarak algılanması, işletmenin amaçlarıyla ilgilidir. Kendi şartlar içinde çekici gözüken bir yeni durum, eğer işletmenin amaçlarının doğrultusunda değilse, bu bir fırsat sayılmaz.
- İşletmenin ortaya çıkan bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gere işletme elindeki kaynaklara bağlı olarak, alternatif durumu benimseyip uygulama konusunda gerekli tedbirleri alır ya da almaz. Firmanın belirli bir fırsattan tam anlamıyla yararlanabilmesi için kafi miktarda ve kalitede kaynağa sahip olması lazımdır.

Tehditler

Tehditler, dış ortam koşulları kurumun işinin güvenilirliğini ve kârlılığını tehlikeye attığında ortaya çıkar. Zayıf noktalarla bağlantılı olduklarında zayıf noktayı birleştirdiler. Tehditler kontrol edilemez. Bir tehdit geldiğinde, istikrar ve sağkalım tehlikede olabilir. Tehditlere örnekler - çalışanlar arasında huzursuzluk; Sürekli değişen teknoloji; Aşırı kapasiteye, fiyat savaşlarına ve endüstri kârlarına yol açan artan rekabet; vb.¹⁸⁰

¹⁷⁸ T. Hill and R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall," Long Range Planning 1997, p. 46-52.

¹⁷⁹ DİNÇER, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Mart 2003, s.143-144

¹⁸⁰ D. Fehrer, "Six Steps to Better SWOTs," Competitive Intelligence Magazine, 2007, p. 53.

Diğer önemli tehditler tedarik zinciri ile ilişkili tehditlerdir. Örneğin, tedarikçileriniz fiyatları, nakliye masraflarını veya şart ve koşullarını size zararlı olacak şekilde artırabilir. Bu değişiklik, hammadde maliyetlerini veya iş gücü maliyetlerini artırmak gibi kendi dış ortamlarında bir değişiklik nedeniyle ortaya çıkabilir.¹⁸¹

Çevre değiştikçe. Çevre ile ilişkide bulunan işletmenin buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa işletme ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve işletme yok olmaya doğru yönelecektir. Ancak herhangi bir gelişmenin, işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır.¹⁸²

- Bu gelişmenin işletmeye veya onun herhangi bir alt sistemine yönelik olması ve
- Buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması.

Her işletme, hayatının her safhasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı ve kendisine uzak veya yakın birçok tehditle karşı karşıya kalır. Ancak tehditler de fırsatlar gibidir. Tabii felaketler gibi beklenmedik olaylar dışında, çevrinin olumsuz gelişmeleri, önceden araştırılarak açığa çıkarılabilir. Yönetim, ciddi ve sistematik bir cabayla durumu önceden sezerek, bu tehdit veya tehlikeyi, gizli bir fırsat haline dönüş tutebilir. Çünkü bu durumda yönetim, savunmaya geçerek karşılama yerine, kendi lehine çevirebilecek hazırlıkları yapma imkânını kazanacaktır.¹⁸³

Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede bu unsurları izlemek, onlara karşı önlemler almak yaşamsal öneme sahip konulardır.¹⁸⁴

¹⁸¹ T. Hill and R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall," Long Range Planning 1997, p. 50

¹⁸² D. Fehring, "Six Steps to Better SWOTs," Competitive Intelligence Magazine, 2007, p. 53.

¹⁸³ DİNÇER, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Mart 2003, s.146-147

¹⁸⁴ Cebecioğlu, C., Swot Analizi Ve Bir İşletme Üzerine, Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal bilimler Enstitüsü, 2006, s.93

2.5.2.2. İç Çevre Faktörleri

Bir işletme güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek için bir SWOT analizini kullanır. İç faktörlere, şirketteki güçlü ve zayıf yönlerine bakarak başlar. Bir kere tamamlandıktan sonra, şirket, fırsatların avantajlarından nasıl yararlanabileceğini ve tehditlere karşı savaşta bulunmalarını nasıl sağlayacaklarını değerlendirmek için dışarı dönebilir. Bu, daha etkin bir pazarlama stratejisine bir yol sunar. İç yönler, şirketin pozisyonları üzerindeki etkilerine bağlı olarak güçlü veya zayıf yönler olarak düşünülebilir. Bu, bir organizasyon için bir gücü, göreceli olarak farklı bir zayıf yönü simgeler.¹⁸⁵

İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejilerini ortaya koyabilmesi, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesine bağlı olduğu görülmektedir. İç faktörler, kurumun hedefleri üzerindeki etkilerine bağlı olarak güçlü veya zayıf yönler olarak görülebilir. Bir hedefe ilişkin güçlü yönleri temsil eden şey, başka bir hedef için zayıf yönler olabilir. Etkenler 4P'lerin hepsini (ürün, fiyat, yer ve tanıtım) içerebilir; hem de personel, finans, üretim yetenekleri vb.¹⁸⁶

Üstünlükler

Güçlü yönler, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmemizi sağlayan niteliklerdir. Bunlar, devam eden başarının yapılabileceği ve devam ettirilebileceği temellerdir. Güçlü yönler maddi veya manevi olabilir. Bunlar, iyi bilgili olduğunuz ya da uzmanlığa sahip olduğunuz, çalışanlarınızın sahip olduğu nitelik ve nitelikler (bireysel ve takım olarak) ve kuruluşunuza tutarlılık kazandıran farklı özelliklerdir. Güçlü yönler, insan yetkinlikleri, süreç yetenekleri, finansal kaynaklar, ürünler ve hizmetler, müşteri memnuniyeti ve marka sadakatini içeren organizasyonun veya organizasyonun yararlı yönleridir. Örgütsel güçlü örnekler, devasa finansal kaynaklar, geniş ürün yelpazesi, borçsuz, kararlı çalışanlar vb..¹⁸⁷

Bir 'güç', olumlu bir sonuç veren şeydir. Değer katıyor ya da kuruluşunuza rekabet avantajı sunuyor. Güçlü olanlar, mevcut sermaye, ekipman, kredi, kurulmuş ve sadık müşteriler, mevcut dağıtım kanalları, telif hakkı alınmış materyaller, patentler, bilgi ve

¹⁸⁵ ÜLGEN, H., MİRZE, S. K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul-Ocak 2004

¹⁸⁶ Cebecioğlu, C., **Swot Analizi Ve Bir İşletme Üzerine Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal bilimler Enstitüsü, 2006, s.95

¹⁸⁷ DİNÇER, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Mart 2003, s.144

işleme sistemleri ve diğer değerli kaynaklar gibi somut varlıkları içerir. Güçlü yönlerinize, örneğin pazarlama, finans, üretim ve desteğe bakarak bakmak isteyebilirsiniz. Bu yönden bakmak, her işlevin pozitif özelliklerini tanımlamayı kolaylaştırabilir.¹⁸⁸

Bazı ekipler, rekabetçi bir avantaj sağlayan veya ürününüze veya hizmetinize değer katan uzman veya benzersiz bilgi, eğitim, kimlik bilgileri, irtibat, itibar veya geçmişe sahip olabilir.¹⁸⁹

Üstünlük, operatörün iç ortamının analizinin sonucu olarak ortaya çıkan ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilecek varlık ve yetenekleri içerir. Güçlü olmak ve avantajlara sahip olmak iş için çok önemlidir. Aksi takdirde, dış çevrenin yarattığı fırsatlar istismar edilemez. Her şeyden önce, varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına üstünlüklerini kullanarak tepki vermek zorundalar. Tüm bu konular operatörün üstünlüğünün önemini göstermektedir.¹⁹⁰

İş üstün olan yönleri belirler, önce, çabalarını yoğunlaştıracak faaliyet alanlarını belirleyecektir. İkincisi, rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceklerini ortaya koyacak ve kendi rekabet alanını belirleme avantajına sahip olacak. Bu incelemenin sonunda işletme, çoğunlukla habersiz olan bazı fırsat ve fırsatları yakalayarak iyileşme görebilecek.¹⁹¹

¹⁸⁸ D. Fehring, "Six Steps to Better SWOTs," *Competitive Intelligence Magazine*, 2007, p. 53.

¹⁸⁹ T. Hill and R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall," *Long Range Planning* 1997, p. 51

¹⁹⁰ ÜLGEN, H., MİRZE, S. K.; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul-Ocak 2004

¹⁹¹ DİNÇER, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Mart 2003, s.145-146

Zayıflıklar

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir.¹⁹²

Zayıflıklar, Zayıf yönler, misyonumuzu yerine getirmekten ve potansiyelimizi tam olarak yerine getirmekten alıkoyan niteliklerdir. Bu zayıf yönler, örgütsel başarı ve büyüme üzerindeki etkileri kötüleştirir. Zayıf yönleri, buluşmaları gereken standartları karşılamayan faktörlerdir. Bir organizasyonun zayıf yönleri, amortismanı neden olan makine, yetersiz araştırma ve geliştirme tesisleri, dar ürün yelpazesi, zayıf karar alma vb. Olabilir. Zayıf yönleri kontrol edilebilir. En aza indirilmeli ve ortadan kaldırılmalıdır. Örneğin - eskimiş makinelerin üstesinden gelmek için yeni makineler satın alınabilir. Örgütsel zayıflıkların diğer örnekleri büyük borçlar, yüksek çalışan devri, karmaşık karar verme süreci, dar ürün yelpazesi, hammaddelerin büyük israfı vb.¹⁹³

Zayıf yönleri, şirketin güçsüz olduğu herhangi bir alanı içerebilir. Zayıf ürün konumlandırma, fiziksel varlıkların bozulması, güncel üretim ekipmanı ve zayıf müşteri hizmetleri firmanın zayıf yönleri arasındadır. Şirketin yetenekli insanlarını kaybetmesine neden olan yüksek işçi ciroları, firmanın önemli bir zayıflığı olabilir. Yetenek, özellikle bugünün yenilikçi ortamında değiştirmek zordur. Bazen bir güç zayıf olabilir, örneğin, firmanın fiziksel bitkisi son durumdaysa da şirketin kazançlarını artırmak için yatırım yapabileceği miktarı sınırlandıran büyük miktarda borcu firmaya işler.¹⁹⁴

Zayıf yönlerinizi dürüst bir şekilde tartışabileceğiniz bir konumda olduğunu düşünüyorsanız bunu yapmanız önemlidir, çünkü değerlendirmeniz bu aşamada gerçekçi ise, SWOT analizinin ne kadar çok değeri olacaktır.¹⁹⁵

¹⁹² DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Mart 2003, s.145-147

¹⁹³ ÜLGİN, H., MİRZE, S. K.; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul-Ocak 2004

¹⁹⁴ D. Fehring, "Six Steps to Better SWOTs," **Competitive Intelligence Magazine**, 2007, p. 54.

¹⁹⁵ T. Hill and R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall," **Long Range Planning**, 1997, p. 46-52

Zayıflıklar ve tehditler arasındaki fark, güçler ve fırsatlar arasındaki farka çok benzer: bunlar zayıf kalıyor. Bu, aynı alanda rekabet eden her organizasyonun veya girişimin aynı tehditlerle karşı karşıya olduğu anlamına gelir, ancak zayıf yönler işletmenin nasıl çalıştırıldığı tasarlandığına özgüdür..¹⁹⁶

Her örgüt ya da girişimin zayıf yönleri vardırki bu iyi davranmazlar (hatta kötü davranırlar), ya da onlar için o kadar iyi olmayan şeyler. Zayıf yönleri, 'misyonuna' ulaşmanızı engelleyen (hatta para kazanıyorsa bile) özellikle dikkat çekicidir veya daha zor hale getirirler. Bu, gereksiz yere mali sızıntı yapmak, müşterileri yanlış hedeflemek ya da diğer şeyler arasında kötü bir şekilde bir hizmeti yürütmek anlamına gelebilir. Daha sağlam koşullarda, zayıflıkların olumsuz ve içsel olduğunu söylüyoruz - zarar veriyorlar (veya fayda önlemişler) ve kuruluşun yönetildiği veya girişimin kendisi nasıl yapıldığı ile içsel olarak ilgilidir..¹⁹⁷

¹⁹⁶ T. Hill and R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall," **Long Range Planning**, 1997, p. 46–52

¹⁹⁷ DİNÇER, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Mart 2003, s.147

3. BÖLÜM

SEKTÖRÜN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Sektörün Tanımı

Tekstil Sanayii, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır ve sanayileşme sürecinin ilk başladığı sektörlerden biridir. Günümüzde de bu sanayi sermaye sıkıntısı yaşayan, ucuz işgücüne sahip gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzeri rol oynamaktadır.¹⁹⁸

Tarih Arkeolojik ve edebi kanıtlar, pamuk ekiminin beşiği, muhtemelen Hint atı vadisinde, Harappan zamanından beri bilinen Hint alt kıtasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Oradan batıya doğru ve doğuya doğru yollar boyunca ve açıkça belirlenemeyen ritimlere göre yayılmıştır. Bununla birlikte, ne zaman belli ki uzun zamandır devam eden bu tropik bitkinin soğuk kışları ile İç Asya'ya yayılımı yalnızca yaz aylarında yetişen yıllık çeşitliliğin orijinal stoğundan geliştikten sonra gerçekleşebilirdi. Şüphesiz olarak İslam dinine iz bırakarak Sincan'da (Xin-jiang) meydana gelmiş olabilen bir aşamadır. Günümüz Afganistan topraklarında pamuk ekimi yapılması, tarihin bilinmediği halde bu sürecin bir parçası olmalıdır. Kaynaklar sadece 10. yüzyılın sonuna dek pamuklu kıyafetlerin, ünlü sabanîyât ve şarâbîyât eşyalarının üretildiği Bost, Herat ve Kabil'de üretildiğinden ve ihraç edildiğinden bahsediyor. Bu nedenle, bu merkezlerin yakınında önemli pamuk ekimi yapılmalıdır.¹⁹⁹

Yıllardır pamuklu kumaş ithalatının değeri çırçır pamuk ihracatının çok altında kalmıştır. İhracat seviyesi, ürünün büyüklüğüyle açıkçası dalgalanmaktadır. Hacimdeki genel eğilim 1970'lerin sonlarına kadar yukarı yönlü bir seyir ve bunu takiben düşüş trendi izlemiştir ancak çam pamuklu pamuğun toplam Afgan ihracatı içerisindeki göreceli payındaki düşüş kayda değer ölçüde istikrarlı bir eğilim gösterdi.

¹⁹⁸ Ministry of Economic, **Report on how to implement development projects of the Ministry of Economy**, Kabul, 2015, p.2

¹⁹⁹ D. Balland, "Le coton en Afghanistan," *Revue géographique de l'est* 13/12, 1973, pp. 17-75.

1977-78 yıllarında 34.159 ton ihraç edildiğinde maksimum ulaşıldı ve bu yılın toplam ihracatının% 16.9'u gerçekleşti. En azından 6.088 ton ihraç edildiğinde 1982-83, toplam ihracatın yüzde 1.3'ünde kuruldu. Afgan pamuğunun ana ithalatçıları, Avrupa ülkeleri (Çekoslovakya ve son zamanlarda Bulgaristan) ve 20. yüzyılda Afgan pamuğunun en büyük dış ticaret merkezi olan birkaç yıl hariç eski ABD Savcısı idi.²⁰⁰

1980'dan önce Almanya ve İngiltere büyük miktarda Afghan pamuğu ithal ettiyse de oldukça düzensizdi. Afganistan'dan yerel olarak dokunmuş bir pamuklu kumaş ihraç edilmemektedir.²⁰¹

Yüzyıllar boyunca Afgan kaynakları pamuk üretimi konusunda sessiz kaldı, ancak 19. yüzyılın başlarından itibaren Afganistan'ın artık pamuklu giysiler ihraç etmediği açıkça görülmektedir. Canlı, ancak tamamen yerli pamuk dokuma endüstrisi gerçekten hayatta kaldı; Dahası, az miktarda ham pamuklu Hindistan'a ve Buhara'ya ihraç edilmişti. Yine de, tüm kanıtlar, pamuk ekiminin sadece önemsiz olduğunu ve çoğunlukla doğu Afganistan'da meydana geldiğini göstermektedir. Bugün, pamuk üretimindeki genişleme aşamalarından dolayı, önce Kuzey'de ve daha sonra güney Afganistan'da durum tamamen farklıdır.²⁰²

Tekstil sektörü hazır giyim ve tekstil ürünlerine ayrılmıştır. Hazır konfeksiyonlar, her çeşit örgü ve sabit kumaşlardan, erkek, kadın ve çocuk giyim aksesuarlarından oluşur. Tekstil ürünleri ev tekstili ürünleri, halılar, kilim, yün, jüt, bornoz, kumaş ve ipliklerdir.

3.1.1. Sektörün Yapısı ve Özellikleri

Bu sektör hem Çin'da hem Hindistan'da üretme talep ve ihracat açısından ekonomide önemi büyüktür. Afganistan'da, 1980'li yıllarda yıllık 350.000 mt. pamuk üretiliyordu. Yerel tekstil fabrikaları tarafından kullanılan pamuk tiftiği ve büyük miktarda yapılan pamuk ihracatı, Afganistan'daki döviz kazanımlarına önemli katkıda bulunmuştu. Daha sonra Afganistan hükümeti tarafından Kabil, Kandahar, Helmand, Herat ve Balkh'da dev tekstil fabrikaları kurulmuştu. Nangarhar, Herat, Helmand ve Balkh illerinde faaliyet gösteren önemli sayıda özel tekstil şirketi vardı.²⁰³

²⁰⁰ M. J. Bell, ed., *An American Engineer in Afghanistan*, Minneapolis, Minn., 1948.

²⁰¹ Central Statistics Office, *Afghan Agriculture in Figures*, Kabul, 2013.

²⁰² O. R. Ginnever, "Cotton in Afghanistan," *Geographical Journal* 104/5-6, 1944, pp. 212-13.

²⁰³ AISA, *Investment Opportunities In Textile & Clothing Industry Of Afghanistan*, Kabul, 2013

Afganistan'daki bu sektörde 80.000 kişi çalışmaktadır. Bu da ülkenin toplam istihdamın %16 'sını oluşturuyor ve önemli bir güçtür. Afganistan sanayisinin önemli bir kısmını oluşturan tekstil sektöründe 3.5 milyar dolar değeriindeki ihracat ülkenin %7,5'ini oluşturmuştur ve bu 2003 yılında olmuştur. Bu sektör de üretim %20 olarak ihracat ediliyor. Tekstil sektörü Afganistan'ın geleneksel bir sektördür. Bu sektör son yıllarda yavaşlama sürecine girmiştir. Ham maddedeki artış işçilik maliyetlerindeki artış ve kıyaslanamayacak bir seviye de az bir maliyetle çalışan üçüncü ülkelerde rekabet halinde olamaması ithalata zarar vermeye yol açmıştır. Bu düşüşlerin yanı sıra kayıt dışı ticaret de artmıştır. Bu kaybın izleri çok yoğun olarak göze çarpmıştır. Sektörün en büyük 47 şirketinin 2013 yılında toplam gelirleri önceki yıllara kıyasla %9,4 olarak azalmıştır.²⁰⁴

Geleneksel sektörlerden biri olan tekstil sanayii aşağıdaki alt sektörlerden oluşmaktadır:

Pamuk çırçır

İplik üretimi

Sabit kumaş üretimi

Örgü ürünleri ve türevleri üretimi

Boyama ve tamamlama

²⁰⁴ Central Statistics Office, *Afghan Agriculture in Figures*, Kabul, 1978, p.54

3.1.2. Afgan Tekstil Sektörünün Genel Durumu

Tekstil sektörü Afgan sanayiinin en geleneksel sektörlerinden biridir. Bu sektörün hem Asiya hem Avrupa genelinde üretimin birçok önemi vardır. Bunlar üretim istihdam ve ihracattır. Çin'den gelen düşük fiyatlı ürünler nedeniyle bu sektör çok büyük sıkıntılar yaşamıştır.²⁰⁵

Afganistan sadece uzun bir tekstil endüstrisi tecrübesine sahip değil aynı zamanda iyi zamanlarda tekstil ürünlerini bölgeye ve ötesine ihraç etti. Son 10 yıldaki Afganistan ekonomisi, esasen, kısa süren ekonomik aktiviteyle sonuçlanan bir proje tabanlı pazardı. Şimdi Afganistan'ın birçok sektörde büyük sermaye harcamaları, en belirgin olarak tekstil ve giyim endüstrisinde ihtiyacı var.

Kamu ve özel yatırım Afganistan'da yeni bir olgu değildir. Özel sektör pamuklu dokuma ve kumaş, eşarp, yerli kıyafet, bez, geleneksel yün şapka, şal ve diğer ilgili ürünlerin üretimi doğu Afganistan'da uzun bir tarihe sahiptir. Bu ürünlerin üretimi, Nangarhar ilinde bulunan Batikot, Kama, Bihsud ve Rodat ilçelerinde yaygınlaşmaktadır. Tarihsel olarak ülkenin güneyi ve kuzeyinde aynı zamanda tekstil, halı, kilim, geleneksel yün şapkalar, bel katları vb. ünlü üreticileri bulunmaktadır. Bu imalat birimlerinin çoğu küçük ölçekli ve iç pazarı hedefleyen emek yoğun tesislerdir. Öte yandan, kamu sektöründe, Afganistan hükümeti (1350'li / 1970'li yıllar) Herat, Balkh ve Kandahar illerinde büyük tekstil üretim birimleri başlattı. Bu işletmeler yalnızca iç piyasayı tatmakla kalmayıp aynı zamanda yabancı ülkelere tekstil ihracı da yapmışlardır.²⁰⁶

Afganistan Ekonomik ve Endüstriyel Araştırma Kurumu tarafından yayınlanan bir araştırmaya göre, tekstil sektöründeki krizin önlenmesi için acil bir genel stratejinin uygulanması gerektiğini vurgulanmaktadır. Aksine, eğer taşınırsa yıllardır Afgan endüstrisinin en önemli sektörlerinden biri olan tekstil sektörüne giren durgunluk nedeniyle yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Mevcut veriler değerlendirildiğinde, tekstil endüstrisinin geleceği çok parlak görülemiyor ve önümüzdeki yıllarda kötüleşmesi bekleniyor. Araştırmaya göre, sektörün en önemli sorunu, düşük maliyetli ülkelerin başarısızlığından kaynaklanmaktadır. Tekstil

²⁰⁵ AISA, *Investment Opportunities In Textile & Clothing Industry Of Afghanistan*, Kabul, 2013, p.23

²⁰⁶ J. M. Munro, *Cotton in Afghanistan*, London, 1967 (roneo).

ürünleri pazarının tamamen liberalleşmesinin ardından 2008'de Dünya Ticaret Örgütü'nün aldığı kararlar sonrasında bu büyük bir sorun haline gelmiştir.²⁰⁷

Aynı zamanda uluslararası piyasaların artmasıyla ve serbestleşmesiyle birçok Afgan tekstil şirketini hazırlıksız yakalamış ve bu hızlı ve yeni ortama ayak uyduramamışlardır. Bu durumun en büyük sebebi de bu kuruluşların serbestleşmeye karşı tepkisiz kalmalarıdır. Çünkü teknoloji bir o kadar ilerlemişti ki rekabet gücünü kaybeden bu şirketler faaliyetlerini artık sürdürememişlerdir. Afgan tekstilindeki bu şirketler sadece bu olumsuzluğu yaşamamış aynı zamanda finansman zorluğunu da yaşamışlardır. Bu sıkıntılar döner sermaye yetersizliği ve bankalardan uzun süreli kredi alamama olarak da özetlenebilir. Bu sebeple çoğu şirket çaresiz olarak vadeli borçlanmayı seçmişlerdir.²⁰⁸

Bu sektörün bir diğer sorunu da alt yapının sağlam olmamasıdır. Bütün bu olumsuzluklar bir araya geldiğinde Afgan şirketinin geleceğinin çok iyi olmayacağı tahmin edilmektedir. Yine de bu olumsuzluklar karşısında araştırmalara göre her çalışan yeterli çaba sarf ettikleri durumunda sektörün tekrar canlanma şansı vardır.

3.2. Tekstil Sektöründeki Üretim Faaliyetleri

Tekstil endüstrisinin rekabetçi konumunu etkileyen başlıca faktörler işgücü maliyetleri, teknik üretim ekipmanları, insan kaynaklarının kalitesi, özellikle hammadde ile ilgili pariteler (pamuk bir borsa, fiyatı uluslararası bazda belirlenmektedir), iplik kalitesi, teslimatlarda zaman konusunda verilen sözün tutulması ve modanın değişmesidir.²⁰⁹

Sektörü yavaşlatan sebep olarak Çin gibi düşük maliyetli ülkelerle yapılan rekabet gösterilebilir. Bu Sektörü durağanlığa sürükleyen faktörlerin başında pamuk hammadde fiyatında meydana gelen artışlar gelmektedir.²¹⁰

Afganistan'daki pamuk üretimi 1983 yılında 188.700 hektar arazi ile 350.000 mt'a ulaştı. 2003 yılında, 46.960 hektar alanda 30.000 mt pamuk üretildiği tahmin ediliyor. 1970'li ve 1980li yıllarda yerel tekstil fabrikaları tarafından tüy bırakmayan pamuk

²⁰⁷ <http://moci.gov.af/en> Ministry of commerce and industry, Kabul, 2015

²⁰⁸ Ministry of Economic, **Report on how to implement development projects of the Ministry of Economy**, Kabul, 2015, p.9

²⁰⁹ Scheffer, M.R., **Trends in textile markets and their implications for textile products and processes**, Saxion Universities, 2014, p.8-12

²¹⁰ Chaudhry, S. A., and J. Hamid, **Foreign Trade Barriers to Exports: Pakistan. In Foreign Trade Barriers to Export Growth**, Manila: Asian Development Bank, 1988, p.9

kullanıldı ve Afganistan'daki döviz kazanımlarına önemli katkıda bulunan miktarlarda ihraç edildi. Şöyle bir analiz yapacak olursak 2005-2007 arası 0,90-1 Dolar olan pamuk fiyatı 2008-2010 döneminde 1,30-1,40 Dolar'a yükselmiş fakat rekabet yüzünden üretimdeki maliyetteki ciddi artışlara karşı hazır ürün satış fiyatların da aynı oranlar da artış maalesef söz konusu olamamıştır.²¹¹

Diğer bir etken ise bu tekstil ürünleri ülkeye kayıt dışı olarak ithal edilmesidir. Çarşı ve pazarlarda yığılan ürünler Çin gibi düşük maliyetli ülkelerden ithal edilmekte ve nihai ürün fiyatların yaklaşık olarak ham madde fiyatına denk gelmektedir. İşletmelerin küçük olması geniş olmayan ürün yelpazesinde sahip olması altyapı elaman eksikliğinin yanı sıra Afganistan dışındaki pazarlardaki güçlü markaların rekabetidir. Bu sektörde faaliyet gösteren şirketler hem iç piyasada hem dış piyasa da rekabetlerin olması devletten bazı desteklerin olmasını talep etmektedir.

Teklif edilen çözümler Çin, Bangladeş, Pakistan ve Hindistan ülkelerine yerleşmenin yanısıra, daha ucuz hammadde sağlanması için pazarların genişletilmesi, tasarım, pazarlama ve işbirliklerinin gelişmesine ağırlık verilmesidir.²¹²

Sektörde faaliyet gösteren şirketler, iç piyasadaki güçlü rekabet ve dış pazar nedeniyle hükümetten bazı imkânlar talep etmektedir. Bunlardan bazıları, tekstil ve hazır giyim sektörü için özel bir programın oluşturulması, kayıtdışı ticarete ve yasadışı mal dolaşımına karşı mücadele, işveren maliyetlerinin (ücret dışı maliyetler) 4. gelişme bölgesinde% 50 azaltılması ve% Diğer bölgelerde gümrük sorunlarının çözülmesi, Teşvikler talep edilmeden maliyetlerin düşürülmesi, araştırma ve geliştirme maliyetlerinin vergilendirilmesi, şirketlerin bankalardan borçlanma ölçütlerinin geliştirilmesi ve ihracatın sigorta riski karşılanmasıdır.²¹³

Afganistan ev tekstilileri Sektörün genel görünümünden görülebileceği gibi, sektördeki yapısal sorunlar nedeniyle dış rekabete dayanamayan şirketlerin çoğu üretim birimlerini kapatarak ithalata dönüşüyor.

Bu kamu işletmelerinin üretim özelliklerine ilişkin bir profili aşağıda detaylandırılmıştır:²¹⁴

²¹¹ Central Statistics Office, *Afghan Agriculture in Figures*, Kabul, 2013.

²¹² Chaudhry, S. A., and J. Hamid, **Foreign Trade Barriers to Exports: Pakistan. In Foreign Trade Barriers to Export Growth**. Manila: Asian Development Bank, 1988, p.5

²¹³ AISA, **Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry**, Kabul, 2013

²¹⁴ AISA, **Support Market Business Opportunities, Subsector Analysis and Business Plan Development/ North & NE/ Economic Viability & Technical Feasibility**, Afghanistan Investment Support Agency, December 07, <http://www.aisa.org.af>

Gülbahar Tekstil İşletmesi

Gülbahar tekstil fabrikası tamamen kamu tekstil üretim birimi değildir. % 18 (4500 kişi) özel sermayenin birleşimidir, geri kalan% 82 ise devlet hisse senedidir. 1953 yılında kurulan fabrika 1960 yılında üretime başlamıştır. 1956 yılında, fabrikanın maksimum üretim kapasitesi 80.000.000 m

İmkanlar:

- Çalışanlar için 60 hektar ev
- 20 yataklı bir hastane
- Misafir Evleri
- Spor Kompleksi
- Mekanik Atölye Çalışması

Kandahar Pamuk Tekstil İşletmesi

1355/1976'da kurulan Kandahar pamuklu tekstili işletmesi, 24 hektarlık bir alanı kaplayan Kandahar ili Daman İlçesi'nde bulunmaktadır. Kamuya açık bir sınırlı şirkettir ve on yıllarca süren eski savaş tamamen hasar görmüştür. Halen bu üretim birimi aktif değil ve tahmini US \$ 10 Milyon'u bir kez daha faaliyete geçirmek için gereklidir.²¹⁵

Üretim kapasitesi	
Düz Pamuklu Kumaş	40 Milyon metre
Boyalı Pamuklu Kumaş	50 Milyon metre
Makinalar	
Almanya ve Rusya tarafından imal edilmektedir	
İplik Makinelerin Sayısı	131 Birimler
Dokuma Makinelerinin Sayısı	1,184 Birimler
Boyama Makinelerinin Sayısı	58 Birimler
Çalışanlar	
Çalışan Sayısı	6000
(Çalışırken Dolu Olduğunda)	

²¹⁵ ALSA, **Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry**, Kabul, 2013, p.5

Herat Tekstil İşletmesi

Herat tekstil üretim tesisi kurulmuş olup, 1355/1976'da 25 hektarlık bir alana yayılmıştır. Bir kamu tekstil fabrikası ve bu üretimin maksimum üretim kapasitesi Ünitesi 12.5 milyon metre, istihdam kapasitesi 1800 idi. Halen, yıllarca süren savaşın izlerini sürdüğü için faaliyette değil ve 1.5 milyon USD tahmini maliyet Üniteyi faal hale getirme.²¹⁶

Balkh Cotton Tekstil İşletmesi

Balkh pamuklu tekstil işletmesi, halka açık bir şirket iki aşamada inşa edilmiştir. Birinci aşama 1346/1967 yılında tamamlanırken, ikinci aşama 1356/1977'de tamamlandı. 11 hektarlık bir alanı kaplamaktadır.

Şu anda fabrika aktif durumda değil; Fabrikayı aktif hale getirmek için tahminen 2 Milyon ABD Doları bir maliyet gereklidir. Hem yerel hem de uluslararası dev şirketler için büyük bir yatırım fırsatı. Dikkat edilirse, en büyüklerinden biri haline gelebilir. Afganistan'daki Kamu ve Özel Yatırımcıların Ortak Girişimleri.²¹⁷

Üretim kapasitesi	
Düz Pamuklu Kumaş	20 Milyon metre
Boyalı Pamuklu Kumaş	25 Milyon metre
Makinalar	
Dokuma Makinelerinin Sayısı	602 Birimler
İplik Makinelerinin Sayısı	80 Birimler
Boyama Makinelerinin Sayısı	19 Birimler
Diğer Makinelerin Sayısı	141 Birimler
Çalışanlar	
Çalışan Sayısı	1500
(Çalışırken Dolu Olduğunda)	

²¹⁶ AISA, **Support Market Business Opportunities, Subsector Analysis and Business Plan Development/ North & NE/ Economic Viability & Technical Feasibility**, Afghanistan Investment Support Agency, December 07, <http://www.aisa.org.af>

²¹⁷ AISA, **Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry**, Kabul, 2013, p.6

3.3. Tekstil Sektörünün Mevcut Durumu

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren en büyük şirketlerden biri olan Gülbahar Tekstil, iflasın eşiğine geldi ve birkaç ay sonra kardeş firmalarından Tahsildar Tekstil ve Minhaj Tekstil'in faaliyetleri sona erdi. Gülbahar davasının özel koşullarına ek olarak, bu gelişmelerin ana boyutu doğu bölgedeki sanayicilerin sonu ve genel olarak giyim eşyası ve tekstil sektörü büyük bir canlanma yaşamaktadır.²¹⁸

2012 yılında sanayi sektörünün en yoğun geçen geçimlerini yaşadığı ve krizin sonuçlarının en yoğun olarak hissedildiği bölgelerden biri olan doğu bölgesi, "sanayi bölgesi" olarak adlandırılan programa dahil edilmiştir. Bakanlar Konseyi kararı. Afganistan'ın 22 ilini hedef alan bu program, ülkenin zayıf ve kriz bölgelerini yeniden canlandırmayı hedefledi. Busanayi altyapılarının güçlendirilmesi, şirketlerin rekabet gücünün artırılması, yeni işletmelerin kurulmasının teşvik edilmesi ve kalkınmanın desteklenmesi için altyapı oluşturulması ile gerçekleştirilmektedir. % 35-40'a kadar olan işsizlik sadece işsiz ve aileyi değil, aynı zamanda kent çapında koordinasyonu da etkiliyor (örneğin şehir sakinlerinin tüketimi).²¹⁹

Gülbahar şirketi tarafından yaşanan kriz, Afganistan'daki konfeksiyon ve tekstil sektörünün genel olarak durgunluğunu yansıtıyor. Sadece Afganistan'da değil, Asya ülkelerinde bir bütün olarak, Asya ülkelerinde yapılan ucuz hammadde, kumaş ve konfeksiyon ithalatından kaynaklanmaktadır. Afgan Tekstil Sanayicileri Derneği, gümrük denetimi altındaki daha sıkı kontrol ve kayıt dışı ticaret talebinin, bu sorunlardan kaynaklanan reaksiyonların sadece birkaçı olduğunu defalarca belirtmiştir.²²⁰

Bu genel olumsuz durum nedeniyle birçok Afgan şirketi, faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını, komşu (Pakistan, İran, Tacikistan) ülkelere veya diğer ülkelere taşıdıkları için şirketin kapanmasına taşındı. Diğer ülkelere işyeri kapayan veya taşıyan şirketler sayısı, sorunun ülkenin güney ve doğu bölgelerinde yaşadığı görülmektedir. Bu alandaki işletmelerin çoğuna ek olarak, sorun büyük şirketlerin navlun üretimiyle uğraşan daha büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerde de yansımaktadır. Bununla birlikte, hükümet ve özellikle Ekonomi Bakanlığı, kâr amacı

²¹⁸ K. Idemitsu, *My Opinions and Future Programmes of the Cotton Cultivation in Afghanistan*, Kabul 2007, p.34

²¹⁹ **Ministry of planning**, *Draft Fourth Five-Year Plan 1385-1390*, Kabul, 1973, p.65

²²⁰ ALSA, *Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry*, Kabul, 2013, p.12

gütmeyen sektörlerin rekabet gücü ve üretim avantajı olmaksızın korunmasının anlamsız olduğunu ve kalkınmaya fayda sağlamadığını düşünmüşlerdir.²²¹

3.4. Uluslararası Piyasalarda Yaşanan Yoğun Rekabet Karşısında Afgan Tekstil Sektörü

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren şirketler (özellikle üreticiler) hızla değişen uluslararası çevre tarafından büyük ölçüde etkilenmektedir. Kotanın kaldırılması ve uluslararası ticaretin serbest bırakılması her şeyi bozdu. Özellikle komşu ülkeler çok zor durumda bırakmışlardır. Genel olarak, tekstil sektörü ve özellikle ev tekstili alt sektörü, bu yeni ortama ayak uydurabilmek için derhal rekabeti artırmaya devam etmelidir. Bunu başarmak için, üretim verimliliğini artırmak ve işletmeler tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesini artırmak ve marka bilinci oluşturmak için gerek vardır.²²²

Pamuklu tekstillerin ihracatındaki artış, piyasadaki rekabeti arttırmakta ve şirketlerin kâr paylarını düşürmektedir. Beş yıl öncesine kadar, geleneksel olarak sektörde faaliyet gösteren şirketler genellikle Avrupa ticari markalarını temsil eden şirketleri ithal ediyordu. Bununla birlikte, son yıllarda düşük üretim maliyeti olan üçüncü ülkelerden (Pakistan, Türkiye, Çin ve Hindistan gibi) "markasız" ürünlerin ithalatında önemli bir artış olmuştur. Söz konusu ev tekstili ürünler, ülkede üretilen eşdeğer ürünlerin birçoğunun ve ithal edilen markalı ürünlerin kalitesinden uzak ancak çok büyük bir avantaj olan düşük fiyat avantajına sahiptirler.²²³

Sektördeki şirketlerin karşılaştığı bir diğer sorun da, dönem dönem meydana gelen arz fazlalığı ve bunun sonucunda oluşan stoklardır. Söz konusu sorun ithalat ve tekstil ürünleri satan perakende mağazalarından pay alan çarşı, pazar yerleri vs. gibi açık alanlarda yapılan tekstil ticareti ve seyyar satıcılar sayesinde daha da yoğunlaşmaktadır.²²⁴

Sektör üzerindeki araştırmanın sonuçlarına göre, tekstil ürünlerinin genel bir artış eğilimi izlediği, 2008-2013 yılları arasında yıllık ortalama yurt içi tüketimin% 1,3 arttığı görülmektedir. Ayrıntılı olarak, 2007-2014 döneminde iç piyasa tüketimi azalırken, 2006-2012 döneminde yıllık ortalama artış% 2.4 iken, diğer taraftan yıllık

²²¹ Ministry of Economic, **Report on how to implement development projects of the Ministry of Economy**, Kabul, 2015, p.6

²²² <http://geo-of-afg.blogfa.com/post/28>

²²³ T. Wright, **Report on the Production and Ginning of Cotton in Afghanistan**, Kabul, 2007, p.12

²²⁴ AISA, Investing in Afghanistan: **Business Opportunities in the Textile Industry**, Kabul, 2013

ortalama masa üstü tüketimi% 2 oranında azalmıştır. Aynı dönem. Sektörün dağılımına bakıldığında, 2013 yılında havluların toplam tekstil tüketiminin% 62'sini, levha ürünlerinin% 28'ini, masa örtülerinin ise% 10 oranında olduğu görülmektedir.²²⁵ Dağıtım ve satış ağlarının organizasyonu, sektör şirketlerinin faaliyetlerine devam etmeleri ve ciddi krizden kurtulabilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bazı şirketler, kendi mağazalarını açarak, markanın itibarına ve bayilere vererek satış ağlarını genişletecek. Böylece, toplu üretim ve ithalattan kar elde etmeyi amaçlıyoruz. Son yıllarda gerçekleşen bir olgu, tekstil ürünlerinin mobilya mağazaları ve büyük süpermarketler aracılığıyla satılmasıdır. Sektör yetkilileri, bu tür olguların artan rekabeti ve pazar payında daha büyük bir parçalanmanın olduğunu belirtiyor.²²⁶ Piyasadaki mevcut koşullar ve trendler incelendiğinde, önümüzdeki dönemlerde tekstil ürünlerinin ithalatının daha da artacağı ve yerli üretimin kademeli olarak azalacağı öngörülmektedir. Gözlemlere göre, iç piyasada tekstil ürünlerinin önümüzdeki dönemlerde% 3-4 oranında artması beklenmektedir.²²⁷

²²⁵ <http://mail.gov.af/fa/page/afghanistan-agricultural-inputs-projectaaip/what-is-aaip>

²²⁶ Anderson, K. (ed.), **New Silk Roads: East Asia and World Textile Markets**, Cambridge: Cambridge University Press, 2004

²²⁷ **Ministry of Commerce and Industries**, Afghanistan New Market Development Project, Kabul, 2015, p.32

3.5. Sektörün Genel Sorunları

Tekstil sektörünün başlıca sorunları, aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Tekstil sektöründe vizyon ve strateji eksikliğinden dolayı bu sektördeki birçok işletme gelecekte çalışmalarını hangi alana çevireceği konusunda oldukça kararsızdır.²²⁸ Böylesi bir durum, tekstil sektörünü de birçok sorunlara maruz bırakacaktır. Strateji belirleme konusunun kuruluşlar için önemi büyüktür. Bu tür işletmelere devletin, ticaret sanayi odalarının, üniversitelerin, ihracatçı birliklerinin ve ilgili sivil toplum kuruluşlarının yardımı ve desteği gereklidir. Uygun vizyon ve stratejilerin geliştirilmesi, sektöre yön verilme konusunda olmalı, sektörün kullanacağı teknolojiler ve bu teknolojilerin kullanım alanları belirlenmelidir.²²⁹

Hükümet ile sanayici ve iş adamları arasında sağlıklı ve düzenli bir bilgi akışının olmaması ve gerekli önlemlerin zamanında alınamamasından dolayı maalesef ülkemizde sağlıklı bir sanayi envanteri bulunmamaktadır.

Tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün en mühim problemlerinden biri de kayıt dışı işlerin yaygın olmasıdır. Kayıt dışı çalışan tekstil işletmeleri yüzünden rekabet ortamının bozulması, makine parkının bilinmemesi, istihdam bilgilerinin yetersizliği meydana gelmektedir. Yetersiz bilgiler, geleceğe ilişkin doğru tahminler yapılmasına olanak sağlamamaktadır.²³⁰

Ülkemizde işsizlik çok ciddi boyutlarda olmasına rağmen, tekstil sektöründe nitelikli eleman yetersizliği de söz konusudur. Bu sektörde de üniversite ile sanayi işbirliği gerçekleştirilememektedir. Sektörün sorunu, farklı bir tasarım yapamamak, bilinen bir marka olamamak ve moda yaratamamaktır. Tekstil şirketleri maalesef bir araya toplanıp sorunlarını ilgililere iletmemekte ve birlikte hareket edememektedirler. Bilindiği gibi, sorunların ortaya konulmaması ve birlikte dile getirilmemesi, ilgili kurumlar tarafından dikkate alınmamaya neden olmaktadır. Sektördeki firmalar arasında bir dayanışma ve birlik yoktur, aksine müşterileri karşısında faydasız ve anlamsız bir rekabet söz konusudur. Tekstilde Ar-Ge yatırımları yeterince

²²⁸ K. Idemitsu, **My Opinions and Future Programmes of the Cotton Cultivation in Afghanistan**, Kabul, 2007, p.66

²²⁹ **Central Statistics Office**, *Afghan Agriculture in Figures*, Kabul, 2013, p.18

²³⁰ **AISA**, *Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry*, Kabul, 2013, p.23

yapılmamakta olup, yapılan Ar-Ge yatırımları için gerekli kaynak ve destek yeterli miktarda verilmemektedir.²³¹

Fiyatlandırma Sorunu: Enflasyon ve dövizdeki dalgalanmalar sebebiyle firmalar, hem iç piyasa hem de ihracat piyasası yönünden fiyatlandırma sorunuyla karşı karşıya gelmektedirler.²³²

Pazarlama Sorunu: İşletmelerin pazar yöntemlerine sahip olmaması sektör ihracatının Rusya ve birkaç Avrupa ülkesi ile sınırlı kalmasına sebep olmaktadır. Uygun model hedef pazarlar içinde yer alarak pazarlama yapmakta olup, bu konuda ciddi bir organizasyona ihtiyaç vardır.²³³

Enerji ve Enerji Krizi: Güç ve enerji, üretim süreci için önemli bir faktör olup; tekstil sektörünün devamlılığını sürdürebilmesi için enerji sektörünün geliştirilmesi gerekmektedir. Üretim ve enerji olmadan devam etmek oldukça güçtür.²³⁴

Modern Ekipman ve Makine Yokluğu: Bununla beraber, Afganistan tekstil endüstrisinin, kaliteli ürün geliştirmek ve mevcut pazarlarda satışı bozmak ve tüm dünyada yeni pazarlar bulmak için mevcutta olan ürünlerin yenilenmesi için modernize edilmiş makine ile donatılması gerekmektedir.²³⁵

İmaj sorun: Sektörün imaj değiştirip, yenilemesine oldukça ihtiyaç vardır. Zira değişim kaçınılmazdır.

Reklam ve Tanıtım Yetersizliği: Reklam ve tanıtım unsuru olan televizyon reklamcılığı ve internet gibi yöntemlerden yeterince yararlanılmamıştır. Buna neden olarak firmalarımızın pazarlama bilinci yeterince oluşmamıştır denilebilir.²³⁶

Sermaye Yetersizliği: Sektörün sermaye yapısı yeterli olmayıp, büyük sermayelerin de mevcut şartlardan dolayı sektöre ilgi duymamasından kaynaklanmaktadır.

²³¹ M. J. Fry, **The Afghan Economy**, Social, Economic and Political Studies of the Middle East 15, Leiden, 2007, p.34

²³² Chaudhry, S. A., and J. Hamid, **Foreign Trade Barriers to Exports: Pakistan. In Foreign Trade Barriers to Export Growth**, Manila: Asian Development Bank, 1988, p.10

²³³ AISA, Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry, Kabul, 2013, p.24

²³⁴ K. Idemitsu, **My Opinions and Future Programmes of the Cotton Cultivation in Afghanistan**, Kabul, 2007, p.66

²³⁵ AISA, Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry, Kabul, 2013, p.25

²³⁶ AISA, Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry, Kabul, 2013, p.25

Yabancı Yatırımların Yetersizliği: Yabancı yatırımlar yok denecek kadar azdır, ciddi anlamda teşvik edici yöntem ve yaptırımlara ihtiyaç vardır.

Kalifiye Eleman Temini: Sektöre özgü elemanların sayısının yeterince olmaması ve yapısal nedenlerle başka sektörlerden eleman transferinin imkansızlığı da önemli sorunlardandır.²³⁷

Yan Sanayi Sorunları: Hammaddenin sağlanmasında yaşanan sorunlar teslimatta gecikmelere neden olup, hammadde fiyatlarındaki değişim trendi normal enflasyon oranlarının çok üstünde seyretmektedir. Sektörde yaygın olan vadeli satış alışkanlığından kaynaklanan finansman bulma güçlüğü de hammadde alımlarını güçlendirmektedir.²³⁸

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı bir yandan tekstil ihracatının geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

İşletme Bilgisi Yetersizliği: Firmaları yönetenler yeterli işletmecilik ve girişimcilik bilgisine sahip değildir. Üretimde verimlilik düşük, yüksek oranda teknikte makine ve teçhizat eksikliği gözlenmektedir.²³⁹

İhracatta karşılaşılan sorunlar: Bugün Afganistan, yıllar boyunca izlenen yanlış ve eksik politikaların sonucu üretemeyen, ürettiği mahsullerden de verim elde edemeyen, üretimden daha ziyade tüketen bunlara bağlı olarak borçluluğu her geçen gün artan bir devlet görünümü sergilemektedir. Özellikle son yirmi yılda ülkemiz üretimden tümüyle uzaklaşmıştır.²⁴⁰

İhracat açısından baktığımızda Afganistan'ın asıl sorununun üretim alanında olmasıdır. Sağlıklı ve verimli bir üretim yapısı oluşturmadan sağlıklı, sürekli gelişen ve verimlilik gösteren bir ticaret de mümkün olmayacaktır. Üretim ile ihracatın birbirinden bağımsız parçalar halinde analiz edilmeye çalışılması sağlıklı sonuçlar doğurmamakla birlikte uluslararası pazarlarda da yok olmaya mahkum olacaktır. Üretim, ağır finansal yükler, teknolojik eksiklikler, pahalı girdiler, yetersiz enerji,

²³⁷ AISA, Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry, Kabul, 2013, p.25

²³⁸ Ministry of Economic, **Report on how to implement development projects of the Ministry of Economy**, Kabul, 2015, p.6

²³⁹ K. Idemitsu, **My Opinions and Future Programmes of the Cotton Cultivation in Afghanistan**, Kabul, 2007, p.66

²⁴⁰ **Ministry of Commerce and Industries**, Afghanistan New Market Development Project, Kabul, 2015, p.34

maliyeti yüksek işgücü kıskacında can çekişmektedir. Ekonomik yüklere ilave olarak siyasi istikrarın bulunmaması, firmaların orta ve uzun vadeli plan yapmalarını engellemekte olup istikrarın kurulamadığı bir siyasi ortamda faaliyet gösteren ihracatçıların daha çok üretip satmasını da büyük bir çıkmaza sokmaktadır. Afganistan uluslararası platformda rekabet gücünü kaybetmekte olup yılların emeği ile kazanılmış pazarlarda varlığını sürdürme mücadelesi vermektedir.²⁴¹

Tüm bu sorunların kaynağı da ülkeler arası görüşmelerde beklenen uzlaşmaya varılamaması ve gerekli adımların zamanında atılmamasıdır. Uzun yıllardır ulaşılmaya çalışılan ihracat ve ithalat hedeflerini destekleyecek radikal gelişmeler de yaşanmamaktadır.²⁴²

Afganistan ve dünya ihracatının sektörel yapısı incelendiğinde dünya ihracatı ile ülkemiz ihracatının sektörel dağılımı arasında hiçbir benzerliğin olmaması önemli bir problemdir.²⁴³

Tekstil sektörü ülkemiz için çok önemli bir konuma olup bu sektörü daha da geliştirerek dünya azarlarında daha iyi bir şekilde tanıtabilmek için öncelikle tekstil sektörünün önündeki engeller kaldırılmalıdır. Yukarıda bahsedilmiş olunan problemlerin aşılması sektörün sağlıklı bir şekilde gelişmesine zemin hazırlayacaktır. Bu nedenle devlet olarak köklü bir değişime gidilmesi gerekmektedir.

²⁴¹ **AISA**, Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Textile Industry, Kabul, 2013, p.25

²⁴² **Central Statistics Office**, Afghan Agriculture in Figures, Kabul, 2013, p.18

²⁴³ Ministry of Economic, **Report on how to implement development projects of the Ministry of Economy**, Kabul, 2015, p.8

4. BÖLÜM

AFGANİSTAN TEKSTİL SEKTÖRÜNDE İHRACAT STRATEJİLERİ VE SWOT ANALIZI

4.1. Araştırmanın Önemi

Tekstil sektörü, ülke için önemli bir gelir kaynağı olarak kabul edilen sektörlerden biridir. Günümüze kadar varlığını koruyabilmiş olması, dış ticaret stratejilerinin uygulama zorluğu , savaş, eğitim yetersizliği, tek pazar ve minimum sektöre bağımlılık, makro ekonomik istikrarsızlık, yabancı sermayenin ülkeye verimli olmayışı, kaynak yetersizliği, Afgan malının olumsuz imajı ve markalarımızın olmayışı gibi nedenlerden dolayı sektör gerektiği gibi gelişmemiştir. Başta Çin olmak üzere Afganistan'nın tekstil sektöründe bir çok rakibi vardır. Bu rakipler Afganistan için büyük bir tehdit oluşturmalarına rağmen bu tehditin fırsata dönüştürülme olanağı sağlanmalı ve Afganistan tekstil sektöründe sahip olduğu ancak yeterli olmayan ihracat stratejilerinin net olarak belirlenmesi ve çözüm yollarının bulunması sağlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

İşletmeler, ihracat kararlarını vermeden önce yabancı pazarlara girebilmek için yeterli kaynaklara sahip olup olmadıklarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Özellikle rekabet koşullarının da artması nedeniyle ihracata karar verebilmek veya mevcut ihracat rakamlarını artırabilmek için işletmelerin önlerinde birçok sorun bulunmaktadır. Bu sorunların azaltılması veya ortadan kaldırılması ihracat artışına neden olmuştur.

İhracat artışı ise ülkemiz açısından oldukça önemlidir. Afganistan'nın ekonomik ilerlemesi ve büyümesinin en önemli yolu dışa açılma ve ihracattır. Bu durumda uygulanabilir bazı stratejilerle beraber ihracatın gelişmesi ve işletmelerin finansal, üretim ve pazarlama gibi fonksiyonlarını etkileyebilir, bu da işletmelerin dünya piyasalarındaki rekabet gücünü artırarak dışa açılmalarını ve mevcut dış pazarlarını korumayı kolaylaştırılmıştır.

SWOT analizi, bir organizasyonun stratejik bilançosudur; Bir sektörün karşısında güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler bulunmaktadır. Texrile endüstrisinin çevresindeki değişikliklere etkili bir şekilde cevap vermek için, iç ve dış bağlamlarımızı anlamak zorundayız, böylece ikisini birbirine bağlayan bir vizyon ve strateji geliştirebiliriz. Afganistan tekstil endüstrisinde SWOT analizinin amacı, karşı karşıya olduğumuz fırsatlar ve tehditlerle ilgili güçlü ve zayıf yönlerimiz hakkında bilgi sağlamaktır.

4.3. Araştırmanın Sınırlıkları

Afganistan tekstil durumu, ihracat ve ihracat stratejileri faktörler ile analiz edilmiştir. Afganistan tekstil sektöründe ihracat yapan işletmeler üzerinde görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır.

Araştırmada analiz birimi Afganistan tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve ihracat yapan işletmelerdir. Bu nedenle, araştırma sonuçlar farklı sektörler ve bölgeler için genellenememektir. Konu sınırlaması, ihracat, ihracat stratejileri, pazarlama stratejilerinin analizi ile belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Planı

Bu çalışma işletmelerin uluslararası pazarlara giriş için hangi stratejileri tercih ettikleri, bu stratejilerden ihracat stratejisini uygularken dış çevre faktörlerini dikkate alıp almadıkları, pazarlama karmasını çeşitli ülkelere nasıl adapte ettiğini ve bunların ihracat sıralamalarını nasıl etkilediğini belirlemektedir.

“Afganistan Tekstil Sektöründe İhracat Stratejileri” konulu bu çalışmada da, Afganistan’ın bu sanayisini ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, tanıtım amaçlı Afganistan’ın kısaca tarihçesi, genel ve ekonomik yapısı incelenmiştir. İkinci bölümde konunun öneminin daha iyi anlaşılması amacıyla, uluslararası pazarlama ve ihracat pazarlaması kavramları ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, Afganistan tekstil sektörü hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde, Afganistan tekstil sektöründe yapılan bir SWOT analizine yer verilmiştir. Sonuç kısmında ise, genel değerlendirme yapılarak öneriler sunulmuştur.

4.5. Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodolojisi)

Araştırmada kullanılan veriler, mülakat tekniği kullanılarak elde etmiştir ve farklı hükümet ve uluslararası kuruluşların ikincil verilerinden yararlanılmıştır. Anket ve görüşmeler, işletme yöneticileri ile yüz yüze mülakatlar şeklinde gerçekleştirilmiştir. Afganistan'da faaliyet gösteren tekstil firmalarının sayısı, tekstil firmaları arasındaki rekabet ve pazarlama ve büyüme gibi tekstil endüstrisi ile ilgili temel bilgileri derlemek için oluşturulmuştur.

Araştırma için tasarlanan anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilmesi bakımından tespit edilen 9 firma üzerinde ankette yer alan soruların işletme yöneticisi kişilerce anlaşılabilirliğini sağlaması bakımından pilot bir araştırma yapılmıştır.

Verilerin analizi için, görüşme anketlerinden bilgi elde etmek için basit matematiksel hesaplamalar yapılmıştır.

Bu çalışmada, Afganistan tekstil sektöründe ihracat stratejileri, tekstil sektörünün iç çevre faktörleri olan üstün ve zayıf yönleri ile dış çevre faktörleri olan fırsat ve tehditlerin neler olduğunu saptayarak değerlendirilmesidir.

4.6. SWOT Analizi

Tablo 4.1. Tekstil sektörün gücünü, zayıflığını, fırsatını ve tehdidini göstermektedir. 24 SWOT değişkeni araştırmacıya ait önceki tecrübeler ve ayrıca bir grup uzman görüşünün en güvenilir fikir birliğine ulaşmak için beyin fırtınası ve Delphi yönteminin yardımıyla belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Afganistan tekstil sektörü SWOT analizi

Üstünlükler	Zayıflıklar
○ Ucuz İşgücünün Kullanılabilirliği ○ Yoksulluğun Azaltılması ○ Büyüyen ekonomi ve İç Pazarı ○ Tekstil endüstrisinde uzun bir geçmişi ve deneyimi	○ Ar-Ge eksikliği ○ Pamuğa yüksek bağımlılık ○ Daha Düşük Verimlilik ○ Nihai üründen ziyade hammadde ihracatının artan eğilimi ○ Yeni Yatırım Yok ○ Teknoloji Yokluğu
Fırsatlar	Tehditler
○ Endüstriyel Ürünlerde Artış ○ Vergi muafiyeti ○ Yeni tekstil kenti fikri ○ Yüksek değerli malların üretimi ○ Online Kullanılabilirlik ○ Tedarik Zincirinde Büyük Boşluklar ○ Yabancı şirketler ile ortak girişimi	○ Modernleşme ○ Katma Değerli Tekstil Ürünleri İthalatları ○ Teknik Becerilerin Eksikliği ○ Rakipler ○ Pamuk ihracat ○ Siyasi belirsizlik ○ Ekonomik belirsizlik

Üstünlükler

A. Ucuz İşgücünün Kullanılabilirliği:

MIK(Merkezi İstatistik Kurumu)'nın Sosyal-demografik İstatistik alanları da öngörülen verileri 2012-2013 yılları arasında toplam 27 milyon nüfusa sahiptir. 27 milyonun 12,7'sinde bağımlı nüfus, 11,7 milyonu 15 yaşın altındadır. Afganistan gelişen bir ekonomiye sahip olduğundan dolayı, 14,3 milyon işgücüne sahiptir. Bununla birlikte, Afganistan şu anda gelişmemiş ülkeler arasında yer almaktadır. Büyük işgücü ve düşük ücret oranı çalışılan sektörün gücü olabilir.

B. Yoksulluğun Azaltılması

Son zamanlarda artan gelir seviyesi ve nüfus artış yoğunluğu ve bununla beraber nüfusun tarım toplumundan kentsel alana kayması, iç talepte artışa neden olmuştur.

C. Büyüyen ekonomi ve İç Pazar:

2012-13 itibariyle Afganistan'ın tahmin edilen GSYİH değeri 19740 milyon ABD dolarıdır. Nüfustaki artış 2002-3'teki 21.8 milyon kişiden 2012-13 yılları arasındaki 27 milyona yükselmiştir. Kişi Başına Düşen GSYİH büyümesi, 2002-2003 döneminde 207 ABD dolarından 779 ABD dolarına yükseldi. Reel GSYİH büyümesi sırasıyla 2010-11, 201-12 ve 2012-13 yıllarında sırasıyla % 2,3, % 8,7 ve % 10,9'dur. 2002-13 yılları arasında nispeten istikrarlı bir fiyat artışı görülürken, 2011-12 döneminde % 8,4'lük enflasyon oranı 2012-13'te % 6,4'e gerilemiştir.

Zayıf yönler

A. Ar-Ge eksikliği

Afganistan'da araştırma ve geliştirme alanı çok zayıftır ve Afganistan'daki pamuğun kalitesini artırmaya yönelik herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. Afganistan'da pamuk tarlalarının azalmasının asıl nedeni de budur. Çiftçiler şeker kamışı ve mısır gibi diğer bitkileri tercih etmektedir. Öte yandan, Asya'daki diğer ülkelerdeki pamuk kalitesi, Afganistan'a göre daha iyidir.

B. Pamuğa yüksek bağımlılık:

Afganistan'da pamuk 2012-13 yılında 33.000 hektar arazisinde 36.000 ton üretimi ile ekilmektedir. Tekstil firmalarının çoğu kullanılmaktadır. Pamuk hammadde olarak üretilen tekstil hammadde eksikliğin yanı sıra naylon, polipropilen, akrilik vb. tekstil üreticileri çoğunlukla pamuk kullan, iç pazardan yün ve sentetik elyaf ithalat edilmektedir.

C. Daha Düşük Verimlilik

Afganistan'daki tekstil ve konfeksiyon endüstrisi modern yöntemler açısından eksiktir. Verimlilik ve etkililiği artırmak için pazarlama teknikleri ilerletme sürecindedir. Verimlilik, hedeflenen üretimi, zamanında ya da daha erken bitirmeyi ifade etmektedir. Böylece bu düşük üretkenlik ve çok yüksek üretim maliyeti ile sonuçlanmaktadır.

D. Nihai üründen ziyade hammadde ihracatının artan eğilimi:

Tekstil imalat firmaları, nihai bir ürün yapmak için daha az çaba harcamaktadır. Pamuk yün gibi işletme kuruluşları henüz bitmemiş halde ürünlerini ihraç etmektedir. Formda, pamuk konumunda yalnızca pamuk işlenir (tohum ayrımı) ve daha sonra fiber yapımı için Pakistan ve İran'a ihraç edilmektedir ve bunun dışında aynı pamuklu elyaf, bitmiş formda geri ithal edilmekten daha iyi sonuç verir. Tekstil imalatı için fiyat yüksektir.

E. Yeni Yatırımının Olmaması

Afganistan tekstil endüstrisi üretimde büyük sıkıntılarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar, bu sektöre ağır ve ciddi bir yatırım yaparak azaltılabilir; ancak Afganistan'ın çevre politikası, Afganistan'a yatırım yapmak için yatırımcıların ilgisini cezbetmemektedir. Yatırımcılar Afganistan yerine başka bir ülkeye yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Bu durum Afganistan'ın diğer ülkelerin tekstil endüstrisi ile rekabet etmesi çok zordur.

F. Teknoloji Eksikliği

Pakistan ve Hindistan'la karşılaştırmak istersek Afganistan tekstil endüstrisi kritik koşullarla karşı karşıya olmaktadır. İnsanlar, gelişmiş teknolojiyi kullanmaya

yönelik eleştirmenlerin argümanlarına sahiptir. Gelişmiş teknolojiyle üretimi arttırmak için herhangi bir adım atılmamaktadır.

Fırsatlar

A. Endüstriyel Ürünlerde Artış

Bölgemizde üretilen mal sayı olarak eksikliği var. Bu malların ithalatına her yıl çok para harcamaktayız. Bu yüzden, bu malların eksikliği gidermek için endüstrilerin sayısı artırmalıdır.

B. Yüksek değerli malların üretimi:

Afganistan'daki diğer imalat sektörleri gibi tekstil ve konfeksiyon sektörü Farklı kesime ayrılabilir. Afganistan'da burada yüksek değerli müşterileri hedefleyen tekstil ve giyim firmalarına sahip olmak deri katlar, takım elbisesi vb. tüm değeri yüksek ürünler ithal edilmektedir. ve iç pazarda satışa sunulmaktadır; Bu nedenle, yüksek yatırım fırsatı olarak adlandırılabilir.

C. Yeni tekstil kenti fikri:

Pakistan ve İran gibi komşu ülkelerde Hindistan ve Çin gibi bölgesel ülkelerde çok fazla çalışma yapıldığını görmekteyiz. Afganistan'da tekstil kenti inşa edilirse, iç pazardaki ihtiyaçlarımızın üstesinden gelmekle kalmayıp, aynı zamanda birçok ülkeye ihraç fırsatı da sağlayabiliriz.

D. Yabancı şirketler ile ortak girişimi:

Ortak girişim, Afgan pazarından ve ihracatından yüksek kazanç elde etmek için çok iyi bir araç olabilir. Bu tür ortak girişimlerden bir sinerji sonucu ortaya çıkar. Sermaye, modern teknoloji, üretim teknikleri, kalite yönetimi, ve maliyet azaltma teknikleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bulunabilir ülkeler ve arazi, sermaye, dağıtım kanalları ve yerel pazar, yerel yatırımcılar için olumlu işaretler olabilir. Birlikte yapabilirler Sinerji etkisi yaratır.

E. Vergi muafiyeti

F. Online Kullanılabilirlik

Tekstil ürününü çevrimiçi olarak temin edebilirsek satışlar artabilir ve ürünler çevrimiçi web siteleri aracılığıyla yaygın olarak kullanılabilir.

G. Tedarik Zincirinde Büyük Boşluklar:

Afganistan'daki tekstil ve konfeksiyon sektörünü inceledikten sonra, yatırım için büyük fırsatlar yakalayabiliriz.

Zincir:

Yukarıdaki tedarik zinciri kategorilerinin hiçbirisi tekstil ve giyim ürünlerinin yerel ihtiyacını tam olarak karşılayamamaktadır. Balkh eyaletinde, pamuk işleme birimi görüyoruz; buna göre, ham pamukların çoğuna pamuk işleme ünitelerinin olmamasından dolayı hasar görmüş veya yok olmuştur. Benzer şekilde, aynı özellikler kumaş üretimi ve giysi üretimi kategorilerinde de görülmektedir. Afganistan'daki iplik üretimi büyük talep görmekte olup, Afganistan'da buna benzer bir firma görülmemektedir. Sadece giysi dağıtımı düşük yatırım imkânına sahiptir.

Tehditler

A. Modernleşme:

Teknoloji, Modern yönetim ve pazarlama süreçleri / teknikleri bir Afgan firmasının niteliklerin değildir; Tekstil ve kumaşların işlenmesi ve imalatı için eski işletme yöntemlerini kullanılmaktadır. Modernizasyon yeni yatırımcılar tarafından tanıtılırsa mevcut firmalar için bir tehdit oluşturabilir, çünkü yatırımcı başına birim üretim maliyeti çok düşüktür. Bu tür giriş, mevcut firmalar için zorluklar doğurabilir.

B. Katma Değerli Tekstil Ürünleri İthalatları:

Tüm pazar payı ithal edilen katma değerli ürünler tarafından yakalanır; Bu yerli firmalar için tehdit oluşturmaktadır:

- 1) Bireyin tekstil ve giyim için tahsis edilen tasarrufların yüksek kısmı bu ürünler için harcanmaktadır.
- 2) Eski teknoloji ve üretim tekniklerinden dolayı yerel ürün hakkındaki algılama kalitesi düşüktür.

C. Teknik Becerilerin Eksikliği

İşçiler eğitimsiz ve vasıfsız konumundadırlar. Yeni teknolojinin bulunmaması nedeniyle yarı vasıflı ve okuma-yazma bilmeyen işçilerin ürünlerinin standartlarını korumaları çok zordur. Bu nedenle teknik beceri eksikliği nedeniyle sanayi kuramazlar.

D. Rakipler

Rakipler Afganistan tekstil endüstrisinin tehdidi altındadır. Afganistan tekstil endüstrisi, yüksek üretim maliyeti nedeniyle uluslararası pazarda sert rekabetle karşı karşıya kalırken, sanayiciler, ithalat için Hindistan, Bangladeş, Çin, Sri Lanka ve Pakistan'a yönelmeye başlamışlardır.

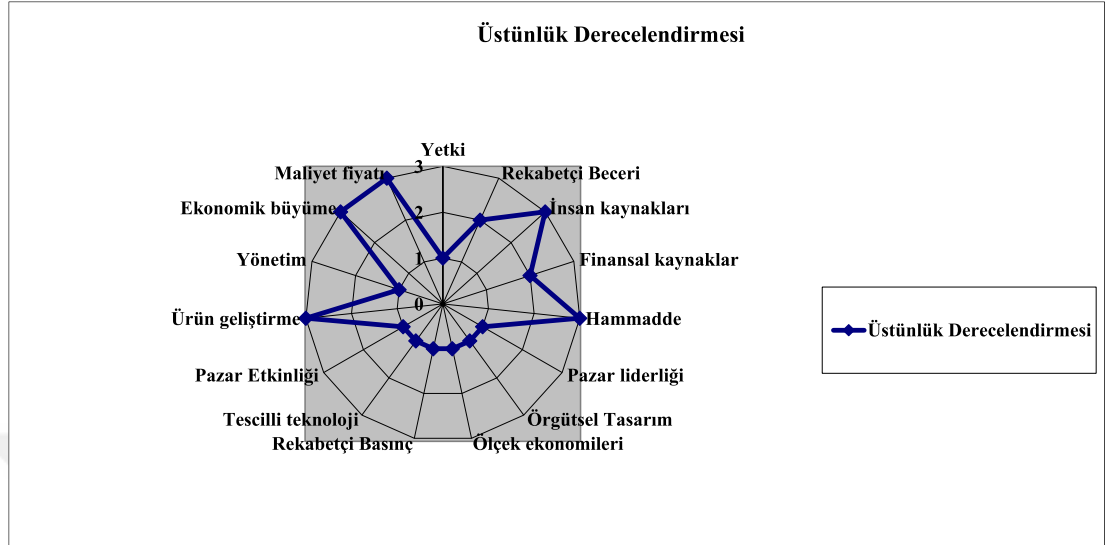
E. Pamuk ihracat:

Ülkedeki pamuk işleme ünitelerinin eksikliği nedeniyle, pamuğun yüksek kısmı daha fazla katma değer sağlamak için ihraç edilmektedir. Bu pamuk yurtiçinde ihraç edilip işlenmediği takdirde, aynı hammaddeyi düşük fiyata alacakları için yerli üretim maliyetinin düşürülmesinde büyük önemi olacaktır.

4.6.1. Afganistan'ın Tekstil Sektöründe İhracat Stratejileri SWOT Analizi

Değerlendirilmesi

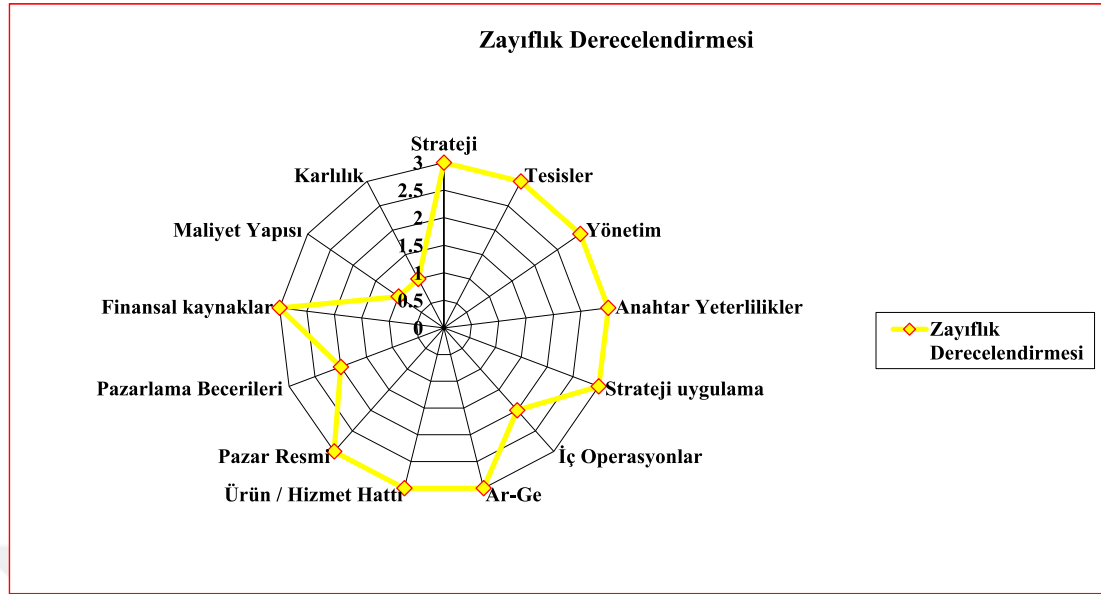
Şekil 4.1. Afganistan tekstil sektöründe üstünlükler derecelendirmesi



Sorular	Yanıtlar	Katılmıyorum	Ne katılıyorum	Katılıyorum	Üstünlüklerin Ö. Kategorisi	Ölçek			
Yüksek düzeyde bir yetkinliğe sahibiz.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Yetki	Katılmıyorum			
Rekabetçi bir becerimiz var.	Ne katılıyorum ne katılıyorum	0	1	0	2 Rekabetçi Beceri	Ne katılıyorum ne katılmıyorum			
Ucuz bir işgücüne sahip olmak.	Katılıyorum	0	0	1	3 İnsan kaynakları	Katılıyorum			
Yeterli mali kaynağa sahibiz.	Ne katılıyorum ne katılıyorum	0	1	0	2 Finansal kaynaklar				
Yeterli hammadde kaynağına sahibiz.	Katılıyorum	0	0	1	3 Hammadde				
Biz bir pazar lideri olarak biliniriz.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Pazar liderliği				
İyi tasarlanmış işlev alanlarımız var.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Örgütsel Tasarım				
Ölçek ekonomilerine erişebiliyoruz.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Ölçek ekonomileri				
Güçlü rekabet baskılarından biraz izole edildik.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Rekabetçi Basınç				
Tescilli teknolojimiz var.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Tescilli teknoloji				
Rakiplerden daha iyi reklam kampanyalarımız var.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Pazar Etkinliği				
Bu endüstride uzun bir geçmişe sahibiz.	Katılıyorum	0	0	1	3 Ürün geliştirme				
Güçlü bir yönetime sahibiz.	Katılmıyorum	1	0	0	1 Yönetim				
Büyüyen bir ekonomi ve iç Pazar sahibiz.	Katılıyorum	0	0	1	3 Ekonomik büyüme				
Bir maliyet/fiyat avantajımız var.	Katılıyorum	0	0	1	3 Maliyet fiyatı				
Toplam		8	2	5	27				

Şekilde görüldüğü gibi, tekstil endüstrisindeki üst düzey yöneticilerle, güçlü yönlerini belirlemek ve değerlendirmek için bir görüşme yaptık. Üst düzey yöneticiler, 1'den 3'e kadar olan gücünü değerlendirdi. 1. katılmıyorum, 2. Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum ve 3.sü katılıyorum anlamına gelir. Yetki, Rekabetçi Beceri, İnsan kaynakları, Finansal kaynaklar, Hammadde, Pazar liderliği, Örgütsel Tasarım, Ölçek ekonomileri, Rekabetçi Basınç, Tescilli teknoloji, Pazar Etkinliği, Ürün geliştirme ve Yönetim kategorileri 1. Seçenek ile (Katılmıyorum) değerlendirilmiştir. Rekabetçi Beceri ve Finansal kaynaklar 2. Seçenek ile (Ne katılıyorum ne katılmıyorum) değerlendirilmiştir. Sonuç olarak İnsan kaynakları, Hammadde, Ürün geliştirme, Ekonomik büyüme ve Maliyet fiyatı gibi faktörler 3. Seçenek ile değerlendirilmiştir.

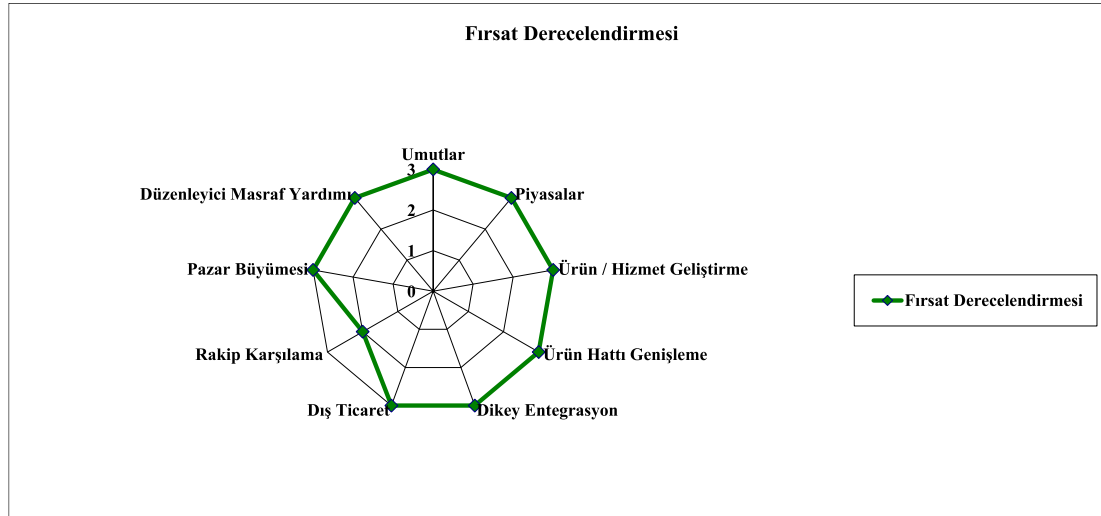
Şekil 4.2



Sorular	Yanılar	Katılmıy	Ne katılı	Katılıyor	Zayıflıkların Öne	Kategori	Ölçek
Açık bir stratejik yönümüz yok.	Katılıyorum	0	0	1	3	Strateji	Katılmıyorum
Tesisleriniz eskimiş	Katılıyorum	0	0	1	3	Tesisler	Ne katılıyorum ne katılmıyorum
Yönetimsel derinlik ve yetenek eksikliği	Katılıyorum	0	0	1	3	Yönetim	Katılıyorum
Kilit beceri veya yetkinlikleri eksikliği	Katılıyorum	0	0	1	3	Anahtar Yeterlilikler	
Uygulama stratejisinde zayıf bir geçmişe sahibiz.	Katılıyorum	0	0	1	3	Strateji uygulama	
İç operasyonel problemlerle uğraşıyoruz.	Ne katılıyorum ne katılmıy	0	1	0	2	İç Operasyonlar	
Araştırma ve Geliştirme konusunda geride kaldık.	Katılıyorum	0	0	1	3	Ar-Ge	
Yeni yatırımların olmaması.	Katılıyorum	0	0	1	3	Ürün / Hizmet Hattı	
Zayıf bir pazar imajımız var.	Katılıyorum	0	0	1	3	Pazar Resmi	
Pazarlama becerisi yok.	Ne katılıyorum ne katılmıy	0	1	0	2	Pazarlama Becerileri	
Gerekli strateji değişikliklerini finanse edemiyoruz	Katılıyorum	0	0	1	3	Finansal kaynaklar	
Ana rakiplerimize göre daha yüksek toplam maliyetlerimiz var.	Katılmıyorum	1	0	0	1	Maliyet Yapısı	
Daha Düşük Verimlilik	Katılmıyorum	1	0	0	1	Karlılık	
Toplam		2	2	9	33		

Şekilde görüldüğü gibi, tekstil endüstrisindeki üst düzey yöneticilerle, zayıflıkları belirlemek ve değerlendirmek için bir görüşme yaptık. Üst düzey yöneticiler, 1'den 3'e kadar olan zayıflıkları değerlendirdiler. 1 katılmıyorum, 2 Ne katılıyorum ne de katılmıyorum ve 3'ü katılıyorum anlamına gelir. Maliyet Yapısı ve Karlılık 1 ile (Katılmıyorum) değerlendirilmiştir. İç Operasyonlar ve Pazarlama Becerileri 2 ile (Ne katılıyorum ne katılmıyorum) değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Strateji Tesisler, Yönetim, Anahtar Yeterlilikler, Strateji uygulama, Ar-Ge, Ürün / Hizmet Hattı, Pazar imajı ve Finansal kaynaklar 3 ile değerlendirilmiştir.

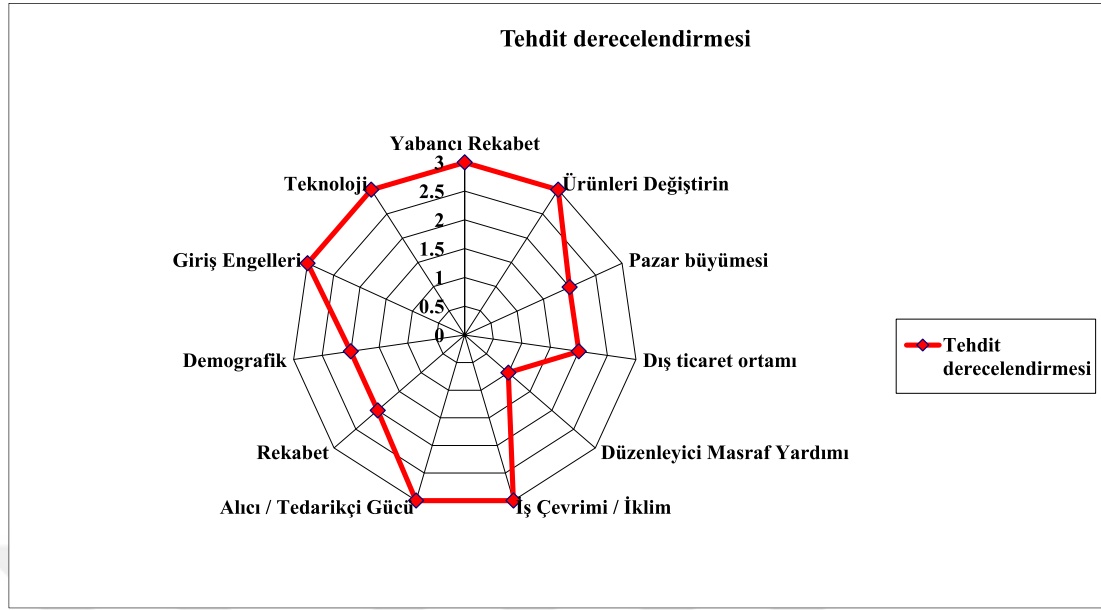
Şekil 4.3



Question	Yanıtlar	Hayır	Belki	Evet	Fırsat Derecelendi Kategori	Ölçek
Hizmet edebileceğiniz ek müşteri grupları var mı	Evet	0	0	1	3 Umutlar	Hayır
Girilecek yeni pazarlar veya pazar segmentleri var mı	Evet	0	0	1	3 Piyasalar	Belki
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerinizi/servis hattını genişletti mi	Evet	0	0	1	3 Ürün / Hizmet Geliştirme	Evet
İlgili ürünler arasında çeşitlilik gösterebiliriz miyiz	Evet	0	0	1	3 Ürün Hattı Genişleme	
Kaynak ve arz faaliyetlerini kontrol edebiliriz (dikey entegrasyon) mı	Evet	0	0	1	3 Dikey Entegrasyon	
Dış pazarlar bize açıktır.	Evet	0	0	1	3 Dış Ticaret	
Rakiplerimiz kayıtsız hale geliyorlar mı	Belki	0	1	0	2 Rakip Karşılama	
Pazar geçmişten daha hızlı büyüyor.	Evet	0	0	1	3 Pazar Büyümesi	
Düzenleyici gereksinimlerin azalması, işimizi bizim için daha kolay hale getirecektir.	Evet	0	0	1	3 Düzenleyici Masraf Yardımı	
Toplam		0	1	8	26	

Şekilde görüldüğü gibi, tekstil endüstrisindeki üst düzey yöneticilerle, fırsatları belirlemek ve değerlendirmek için bir görüşme yaptık. Üst düzey yöneticiler, 1'den 3'e kadar olan anketi değerlendirdi. 1. si Hayır, 2. si Belki ve 3.sü Evet anlamına gelir. 1. Seçenek tek “Hayır” sonucuyla bile değerlendirilmemiştir. Rakip karşılama 2. Seçenek ile (Belki) değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Umutlar, Piyasalar, Ürün / Hizmet Geliştirme, Ürün Hattı Genişleme, Dikey Entegrasyon, Dış Ticaret, Pazar Büyümesi ve Düzenleyici Masraf Yardımı 3. Seçenek ile (Evet) değerlendirilmiştir.

Şekil 4.4

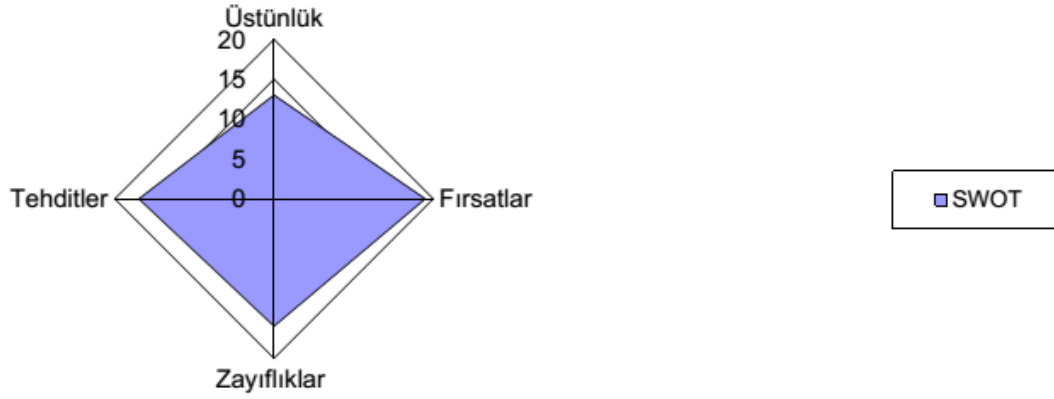


Sorular	Yanıtlar	Hayır	Belki	Evet	Tehdit dereceleri	Kategori	Ölçek
Düşük maliyetli yabancı rakipler piyasaya giriyor	Evet	0	0	1	3	Yabancı Rekabet	Hayır
Yedek ürün/hizmetlerin satışı artıyor.	Evet	0	0	1	3	Ürünleri Değiştirin	Belki
Pazar beklediğimizden daha yavaş büyüyor.	Belki	0	1	0	2	Pazar büyümesi	Evet
Döviz kurlarında ve/veya ticaret politikalarında ters değişiklikler vardır.	Belki	0	1	0	2	Dış ticaret ortamı	
Düzenleyici gereklilikler zahmetsiz hale geliyor.	Hayır	1	0	0	1	Düzenleyici Masraf Yardımı	
İş döngüsündeki veya durgunluk değişikliklerine karşı savunmasız durumdayız	Evet	0	0	1	3	İş Çevrimi / İklim	
Müşterilerimiz ve / veya tedarikçilerimiz artan pazarlık gücünden faydalanmaktadır.	Evet	0	0	1	3	Alıcı / Tedarikçi Gücü	
Çin, Hindistan, Pakistan ve Bangladeş gibi ülkeler rekabet halinde tekstil endüstrimize büyük tehdit oluşturuyorlar.	Belki	0	1	0	2	Rekabet	
Demografik değişiklikler iş dünyasında olumsuz bir etki yaratmaktadır.	Belki	0	1	0	2	Demografik	
Bu endüstriye girmek kolaydır (girişe karşı çok düşük engeller).	Evet	0	0	1	3	Giriş Engelleri	
Teknoloji, bu endüstriyi çok az veya hiç uyarı yapmadan değiştirebilir.	Evet	0	0	1	3	Teknoloji	
Toplam		1	4	6	27		

Şekilde görüldüğü gibi, tekstil endüstrisindeki üst düzey yöneticilerle, tehditleri belirlemek ve değerlendirmek için bir görüşme yaptık. Üst düzey yöneticiler, 1'den 3'e kadar olan zayıflıkları değerlendirdiler. 1 Hayır, 2 Belki ve 3' Evet anlamına gelir. Düzenleyici Masraf Yardımı 1ile (Hayır) değerlendirilmiştir. Pazar büyümesi, Dış ticaret ortamı, rekabet ve demografik gibi faktörler 2ile (Belki) değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yabancı rekabet, yedek ürünler, iş çevrimi/iklim, alıcı/tedarikçi Gücü, giriş engelleri ve teknoloji gibi faktörler 3ile değerlendirilmiştir.

Şekil 4.5. Afganistan tekstil sektörü stratejik taban çizgisi

Stratejik Taban Çizgisi



Toplam Üstünlükler	27			Toplam Zayıflıklar	33
Toplam fırsatlar	26			Toplam Tehditler	27
Toplam Üstünlükler ve Fırsatlar	53			Toplam Zayıflıklar ve Tehditler	60
Stratejik Taban Çizgisi	-7				

Birincil ve ikincil verileri analiz ettikten sonra, tekstil ve konfeksiyon sektöründe çok fazla yatırım imkânı olduğu için bulgular tanımlanır ve sonuçlandırılır. Hammadde işlemlerinde, mevcut firmalar yerel pamuk üretiminin talebini karşılayamadığı için yatırım fırsatı bulunmaktadır.

Afganistan Tekstil ve hazır giyim endüstrisi, çok düşük ücret oranından ve hizmet etmek için büyük iç piyasadan yararlanmaktadır. Ucuz iş gücü, güçlü hükümet desteği ve büyük pamuk üretimi bu endüstriyi yatırım yapmak için benzersiz bir pazar haline getirmektedir.

Ülkede hiçbir iplik imalat fabrikası mevcut değildir ve gerek iç pazardan gerekse dış pazardan ithal edilmiş iplikler satın alınarak şartlar yerine getirilir. Kumaş, şal vs. üreten birçok firma vardır ancak üretim kapasitesi çok az ve yerel talebi karşılayamamaktadır, bu nedenle farklı kumaş türlerinin büyük üretim kapasitesine yatırım yapmaları gerektiğini düşünebiliriz.

SWOT analizi de yeni yatırım için uygun koşulları göstermektedir. Güçlü olan faktörlerin arasında ucuz iş gücü ve büyüyen ekonominin varlığı, her ikisi de yeni yatırımlar için iyi bir işaret olabilir. Belirlenen tehditler, mevcut firmalara kıyasla rekabet avantajı yaratmak için yeni teknoloji getirerek yeni yabancı ve yerel yatırımcılar tarafından fırsata çevrilebilir.

Hammadde işlemi, iplik üretimi, kumaş üretimi ve konfeksiyon üretiminde fabrikalar vardır, ancak tekstil ve konfeksiyon tüketimine yönelik yerel talebi karşılayamamaktadır.

Tekstil mal akışının her adımında (tedarik zinciri) yeni yatırımlar yaparak, tedarik zincirinin tamamı bir başkasına bağımlı olduğundan dolayı fayda sağlayacaktır. Ayrıca, ithalata ayrılması gerken bütçe bu sefer yerini daha kaliteli ve düşük fiyatlı yerel ürünler üzerinde harcama yapmak için bırakacaktır.

Afganistan'da, 1980'li yıllarda yıllık 350.000 mt. pamuk üretiliyordu. Yerel tekstil fabrikaları tarafından kullanılan pamuk tiftiği ve büyük miktarda yapılan pamuk ihracatı, Afganistan'daki döviz kazanımlarına önemli katkıda bulunmuştu. Daha sonra Afganistan hükümeti tarafından Kabil, Kandahar, Helmand, Herat ve Balkh'da dev tekstil fabrikaları kurulmuştu. Nangarhar, Herat, Helmand ve Balkh illerinde faaliyet gösteren önemli sayıda özel tekstil şirketi vardı. Yıllarca süren çatışmaların verdiği etki ve endüstri alanındaki ihmaller dolayısıyla, yıllık pamuk üretimi büyük bir ölçüde düşmüştü; MSO tahminleri 2012-13'te pamuk üretimini 36.300 mt olarak belirledi.

Son olarak, kârlı bir tekstil endüstrisinin ilk adım olarak alınabilmesi için, yeni girişimcilerin işbirliği ile sanayide daha fazla yatırım yapmamıza ihtiyaç vardır; bu endüstriyi yerel ihtiyacı karşılamak için daha güçlü hale getirmemiz gerekmektedir, o zaman ihracat projelerimiz için stratejiler hazırlayabiliriz.

Tablo 4.2. Tekstil endüstrisinin SWOT matrisi.

Araştırma alanındaki katılımcıların tecrübelerinden ve bilgilerinden gelen bilgilere göre, esas olarak uzmanlar SWOT matrisi hazırlanıp ve endüstri için en uygun strateji seçilmiştir.

SWOT	İç Üstünlükler	İç Zayıflıklar
	○ Ucuz İşgücünün Kullanılabilirliği ○ Yoksulluğun Azaltılması ○ Büyüyen ekonomi ve İç Pazar ○ Tekstil endüstrisinde uzun bir geçmişi ve deneyimi	○ Ar-Ge eksikliği ○ Pamuğa yüksek bağımlılık ○ Daha Düşük Verimlilik ○ Nihai üründen ziyade hammadde ihracatının artan eğilimi ○ Yeni Yatırım Yok ○ Teknoloji Yokluğu
Dış Fırsatlar	ÜF Stratejisi	ZF Stratejisi
○ Endüstriyel Ürünlerde Artış ○ Vergi muafiyeti ○ Yeni tekstil kenti fikri ○ Yüksek değerli malların üretimi ○ Online Kullanılabilirlik ○ Tedarik Zincirinde Büyük Boşluklar ○ Yabancı şirketler ile ortak girişimi	Yeni pazarların geliştirilmesi. Güçlü tedarikçilerle çalışma	Yabancı şirketler ile ortak girişimi ve güçlendirmek için teşvik etmek
Dış Tehditler	ÜT stratejisi	ZT stratejisi

○ Modernleşme ○ Katma Değerli Tekstil Ürünleri İthalatları ○ Teknik Becerilerin Eksikliği ○ Rakipler ○ Pamuk ihracat ○ Siyasi belirsizlik ○ Ekonomik belirsizlik	Ülke genelinde iç pazarın geliştirilmesi.	Ergonomi çalışması ve uygulaması. Üretim ve üretim hizmetleri konusunda eğitim ve beceri geliştirme.
--	---	--

Tablo 2. 'den, organizasyonun dört alternatif stratejisi olduğunu görüyoruz. ÜF(Üstünlükler-Fırsatlar) olarak tanımlanan strateji, organizasyonun mevcut güçlü yönlerini kullanarak fırsatlardan daha iyi yararlanmayı içerir. ZF(Zayıflıklar-Fırsatlar) stratejisi, organizasyonun zayıf yönlerini dikkate alarak dış çevresel faktörlerin sunduğu imkânlardan yararlanmayı amaçlamaktadır. Benzer şekilde ÜT(Üstünlükler-Tehditler), tehditlerin etkilerini ortadan kaldırmak ve ya azaltmak için kuruluşun güçlü yönlerini kullanma stratejisidir. Dördüncü ve son strateji, örgütün tehditlerinin etkilerini azaltmak için zayıf yönlerini dikkate alarak denediği ZT(Zayıflıklar-Tehditler)'dir. Bu çalışmada SWOT analizinin amacı, geliştirilen stratejilerin öncelikleri belirlenip organizasyon için en iyi strateji seçilmiştir.

Yıllardır süren çatışma nedeniyle, yıllık pamuk üretiminde kritik bir düşüş yaşandı. Tekstil ve kumaşta mevcut işletme fabrikalarının sayısının iplik üretimi, kumaş üretimi, konfeksiyon üretimi ve konfeksiyon dağıtımını sınırlıdır ve iç pazarın talebini karşılayamamaktadır.

Bu çalışmada, ZF stratejisi en iyi seçenek olarak seçilmiştir. Afganistan tekstil endüstrisindeki ZF Stratejileri, dış fırsatlardan yararlanarak içsel zayıflıkları geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bu nedenle, sanayiye daha güçlendirmek ve iç pazarın talebine olumlu yanıt vermek için, yabancı firmalarla işbirliği içinde yeni teknoloji ve yeni yatırımlar getirmeliyiz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SWOT, pazarında kalmak isteyen bir endüstrinin analiz tehditleri, fırsatları, zayıf yönleri ve güçlü noktaları için ortak bir araçtır.

Bu makale, endüstri yönetiminin uzun menzilli ve kısa menzilli stratejilerini formüle etmesine yardım etmek amacıyla Afganistan tekstil endüstrisi için bir SWOT analizi sundu. Mevcut rekabet ortamında şirketlerin üst yönetim ve yönetsel düzeyde iç güçlerini, zayıf yönlerini ve dış fırsatı, tehditleri bilmelidir.

SWOT analizi, bir şirketin başarısında kilit rol oynayan faktörleri tanımlama ve bu faktörleri stratejik kararlar için bir temel oluşturacak şekilde yorumlama sürecidir.²⁴⁴ Yukarıda belirtilen SWOT analizinin eksikliklerinin üstesinden gelebilmek için, bu araştırmada, başlangıç SWOT matrisinin yükseltilmesi olarak delphi modeli, deneyim ve uzman görüş metodolojisini kullanarak, bu metodu geliştirmeye ve ilerletmeye yönelik bir girişim yapılmıştır.

Literatür detaylı incelendikten sonra kişisel gözlem ve görüşmeler sonucunda, hükümetin tekstil endüstrisinin karşılaştığı sorunları çözmek için düzeltici ve önleyici tedbirler alması gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, sıkıntılı geçen durumu daha verimli bir şekilde çözmek için iyi uygulamaların yapması gerekmektedir.

Kârlı bir tekstil endüstrisinin ilk adım olarak alınabilmesi için, yeni girişimcilerin işbirliği ile sanayide daha fazla yatırım yapmamıza ihtiyaç vardır; bu endüstriyi yerel ihtiyacı karşılamak için daha güçlü hale getirmemiz gerekmektedir.

Tekstil ve konfeksiyon sektöründe çok fazla yatırım imkânı olduğundan dolayı bulgular tanımlanır ve sonuçlandırılır. Hammadde işlemelerinde, mevcut firmalar yerel pamuk üretiminin talebini karşılayamadığı için yatırım fırsatı bulunmaktadır. Ülkede hiçbir iplik imalatı fabrikası bulunmamakta olup, yurtiçi piyasadan ya da dış pazardan içe aktarılan iplik ithal edilerek yerel gereklilikler yerine getirilmektedir. Kumaş, şal vb üreten birçok firma vardır ancak çok az kapasiteleri daha azdır.

Üretim ve yerel talebi karşılayamamaktadır, bu nedenle kumaşın farklı türde büyük üretim kapasitesine, özellikle kumaş uymak, perde kumaşı vb. gibi değeri yüksek

²⁴⁴ Yüksek, I., **An Integrated Approach with Group Decision-Making for Strategy Selection in SWOT Analysis**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences November 2012, Vol. 2, No. 11 ISSN: 2222-6990, 2012, p.134

kumaşa yapılan yatırıma ihtiyaç olduğunu düşünebiliriz. Son olarak, fabrikalar üreten az sayıda giysi var ancak iç talebi karşılayamamaktadır ve Afganistan Tekstil ve giyim sektöründe ihtisaslaşmış bir giysi dağıtım zinciri mevcut.

Piyasaya giriş yampak zor değildir, çünkü sektördeki mevcut firmaların sayısı azdır, yeni girmek isteyenler için engel oluşturacak kadar güçlü değildir. Hem alıcıların hem de alımları gerçekleştirenlerin pazarlık gücü düşüktür. Değişirme tehdidi belirlenmemiştir ve doğrudan rekabet verileri analiz bölümünde sıkı değildir. Bundan dolayı, Afganistan tekstil ve giyim sektöründe yeni bir işletmeye kolayca başlayabileceği ve faaliyet gösterebileceği sonucuna varabiliriz.

SWOT analizi de yeni yatırım için uygun koşulları göstermektedir. Güçlü olan arasında ucuz emek ve büyüyen ekonominin varlığı, hem yeni yatırımlar için iyi işaretler vardır. Belirlenen tehditler, mevcut firmalara kıyasla rekabet avantajı yaratmak için yeni teknoloji getirerek yeni yatırımcılar tarafından fırsata ve avantaja dönüştürülebilir: Diğer zayıflıklar için bulgulara bakınız. Fırsatlar, tedarik zincirinin her adımında tanımlanır.

Tekstil mal akışının her adımında (tedarik zinciri) yeni yatırımlar yaparak, tedarik zincirinin tamamı bir başkasına bağımlı olduğundan fayda sağlayacaktır. Ayrıca, ithalata harcanan para daha kaliteli ve düşük fiyatlı yerel ürünler için harcanacaktır.

Tekstil endüstrisi Afganistan ekonomisinin belkemiğini oluşturmaktadır. Tekstil endüstrisini rakipleri arasında daha yetkili kılmak için güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini ciddi olarak analiz etmeliyiz. Burada gerçekten ihtiyacımız olan şey, doğru ve uygun olan planı yapmak ve uygulamaktır ve Afganistan Hükümeti tarafından çok fazla çalışma yapılsa da girişimcilerin sorumlulukları, önümüzdeki zorlukları ve fırsatları işbirliği ve öngörülebilir. Yarışı her zaman kazanabiliriz, çünkü ekonomimizin bu hayati ve umut verici sektörünü korumak ve geliştirmek için çok geç değildir.

Tekstil sektörü için devlet neler yapabilir

- Yerel ürünleri geliştirmek için teşvik edici ortamı yaratmak.
- Ülkedeki tekstil endüstrisinin büyümesi için hazırlanan kısa ve uzun vadeli planlar oluşturmak
- Tekstil endüstrisinde etkin ve verimi artıracak rekabetin sağlanması.

- Gerekli hammaddeleri sağlamak ve piyasadaki engelleri kaldırmak.
- Çiftçilere maddi teşvik programlarının sağlanması.
- Ham yün işlenmesinde artışıması.
- Afganistan tekstil endüstrisinde istihdam yaratmak.
- Şirketleri uluslararası sergilere katılmaya teşvik etmek.
- Yerli ve yabancı yatırımcıları tekstil endüstrisine yatırım yapmaya teşvik etmek
- Yurtdışından ithal edilen düşük kaliteli ve düşük fiyatlı tekstil ürünleri kontrol etmek
- Yeni pazar araştırmaları, hedef pazarlar için hükümet desteği ile gerçekleştirmek

Küreselleşme nedeniyle organizasyonların profesyonel insan kaynaklarına ihtiyacı var. Yetenek, bilgi, beceri ve diğer yetenekleri yüksek performans gösteren nitelikli personel, bir organizasyonun başarısında önemli rol oynamaktadır.²⁴⁵

Çalışmamız gereken bir diğer önemli alan insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Tekstil endüstrisi vasıflı insan gücü eksikliği ile karakterize edilir, bu nedenle sadece tekstil işçilerinin geleneksel bilgilerini güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda değişen ihtiyaca göre yeni beceri geliştirmeye ve değişikliklerin gerekli olduğu öncelikli alanları tanımlamaya ihtiyaç vardır. İşgücünün verimliliğini arttırmak için ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları geliştirme, kalkınma programlarının önemli bir parçası olmalı.

hükümet, vergi ve ithalat veya ihracat vergisinden feragat yoluyla tekstil sektörünün gelişmesine odaklanmalıdır. Ayrıca, endüstrinin kurulmasına yardımcı olan belirli bir süre için düşük oranda tekstil işletmelerine elektrik sağlanması gerekmektedir.

Doğrudan yabancı yatırım, imalat kapasitesinin arttırılmasında kritik bir role sahiptir ve sermaye oluşumu ile ilgili talep ve arz açığını kapatmaktadır.

Eğer hükümet başarısız olursa, milyonlarca tekstil işçisi işsiz kalır ve Afganistan'ın işsizlik oranını arttırmak büyük bir sebep olabilir. Hükümet bahsedilen tüm

²⁴⁵ Yüksel, İ., Eraslan, E., Dağdeviren, M., Aksakal, E., Personal Selection Based on Talent Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 73, 2013, p.68

konularda ciddiye almalı ve Afganistan tekstil endüstrisini korumak için sorunları mümkün olan en kısa sürede çözmelidir.

Afganistan, maliyet temelinde rekabet etmek yerine, pazardaki eşsiz konumunu korumak için katma değeri artırmalı ve kaliteyi yükseltmelidir. Güçlü yönlerini sağlamlaştırmak, zayıf yönlerini gidermek ve kendini sadece rekabetle yüzleşmek için değil, aynı zamanda dünya pazarında güvenli bir pay almak için donatmak zorundadır.



KAYNAKÇA

Akgeci, Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, 2008.

Akat, Ömer, **Uluslararası Pazarlama: Karması ve Yönetimi**, Ekin Yayınevi,

8.Baskı, 2012.

Albaum G., Duerr E., Strandskov J., **International Marketing and Export**

Management, Second Edition, Prentice Hall, 1995.

Arpacı T. Ayhan D. Y, Böge E. ,Tuncer D. ,Üner M.M, **Pazarlama**, Gazi Yayınları,

1. Baskı, Ankara, 1992.

Arslan K., **Kobiler’de Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising**, İstanbul

Ticaret Odası Yayınları, No: 16, İstanbul, 2006.

Ands, A, **A Strategy for Security, Governance, Rule of Law, Human Rights, Social**

Economic Growth and Poverty Reduction, Kabul: ANDS.

<http://mfa.gov.af/Content/files/Volume%205%20ENG.pdf> . (2008 - 2013).

Afganistan ülke raporu, 2013, T.C. Kabil Büyükelçiliği, Ticaret Müşavirliği,

http://www.musavirlikler.gov.tr/upload/AFG/Afganistan_Rapor_kasim_6_11_2013.pdf / 2014.

AlSA, **Afghanistan Investment Opportunities with Regional Significance**,

Afghanistan Investment Support Agency, For the Regional Economic Cooperation Conference, New Delhi, November 18-19, 2006.

AlSA, **Investing in Afghanistan: Business Opportunities in the Carpet Industry**,

Afghanistan Investment Support Agency, <http://www.rugandcarpets.com/pdfs/carpet-afghania.pdf>

AlSA, **Support Market Business Opportunities, Subsector Analysis and Business**

Plan Development/ North & NE/ Economic Viability & Technical Feasibility, Afghanistan Investment Support Agency, December 07, <http://www.aisa.org.af>

Bedestenci, Çetin, Canıtez, Murat, **Dış Ticaret: İşlemler ve Uygulamalar**, Kitabevi, 6.Baskı, 2008.

Belay T, **Building on early gains challenges and options for Afghanistan's health and nutrition sector**, Washington (D.C.): World Bank, 2010.

Bradley F., **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, Çeviren: İşlem Er, Prentice Hall, 2002.

BİLGİN H., DEMİR E., **Türkiye El Halıcılığı Sektörü: Eski Halı Tamir Sektörü Ve İhtisas Gümrüğü Uygulamaları**, İstanbul Ticaret Yayını, İstanbul, 2010

Bank, W., Country, Afghanistan Overview, General overview, context, World Bank:<http://www.worldbank.org/en/country/afghanistan/overview#1>(2014, April 8).

BEG, Rauf, **Adı Afganistan'dı Talibanların Eline Nasıl Düştü**, Turan Yay., İstanbul, 2001

Chaudhry, S. A., and J. Hamid, Foreign Trade Barriers to Exports: Pakistan. In Foreign Trade Barriers to Export Growth. Manila: Asian Development Bank, 1988, p.10

Canıtez M. (2007). İhracat Pazarlaması Eğitim Öğretiminde İşletmelerin Beklentileri ve Üniversitelerin Rolü, SÜ SBE Dergisi, Sayı:12, s.186.

Cateora P. R., **International Marketing**, Library Of Congress Cataloginig in Publication Data, 9. Edition, United States of America, 1996.

Christian, B., The Afghanistan Analyst Bibliography, The Afghanistan Analyst, 6th Edition, 2011, p.67

Central Statistics Office, Afghan Agriculture in Figures, Kabul, 2013, p.18

Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J.R., **International Business**, Pearson Education, Second Edition, 2008.

Cemalcılar İ., **Pazarlama Kavramlar – Kararlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999

Cengiz, Emrah, Gegez, A.Ercan, Arslan, Müge, Pirtini, Serdar, Tıgılı, Mehmet, **Uluslararası Pazarlama Giriş Stratejileri**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2007.

CORDDREZ, Diego/HARRISON, Selig, **Pušt-i Perde-i Afganistan**, trc. ŞİŞAİ, Esedullah, El-Hadi Yay., 24-29; FİŞER, D.L., a.g.m., Tahran 2000

Cebecioğlu, C., **Swot Analizi Ve Bir İşletme Üzerine Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal bilimler Enstitüsü, 2006, s.96

Çalışkan, Esra Nemli, **Uluslararası Yönetim: Stratejik Bir Yaklaşım**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

Doole, İ., Lowe, R., International Marketing Strategy, 5th Edition, Cengage Learning EMEA, 2008, p.3

D. Fehring, “Six Steps to Better SWOTs,”Competitive Intelligence Magazine, 2007, p. 54.

Ecer, H.Ferhat, Canıtez, Murat, **Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar**, Kitabevi, 2.Baskı, 2005

Enginkaya E., Japonyan’nın Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri, Ege Akademik Bakış, 5 (12), 2005, s.106.

Franklin R.Root, Entry Strategies For International Markets, Lexington Books, New

York, 1994, p.107

GUBAR, Mir Gulam Muhammed., Der. PEJEND, Ferid, **Coğrafya-ıTarihi**

Afganistan, Meyvend Yay., Kabil, 2005

Ghani, A., A Ten-Year Framework for Afghanistan, Atlantic Council of the United States, 2009, p.2

Hennessey J., **Global Marketing Strategies**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, Boston, Massachusetts, 1995.

Hisrich, R. D., International Entrepreneurship. Starting, Developing and managing a Global Venture. Sage, Los Angeles – London, 2010, p.28.

İslamoğlu A. H.; Altunışık R., **Satış ve Satış Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Sakarya, 2009.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi Stratejik Yaklaşım**, Beta Yayınları, 6.baskı, İstanbul, 2013.

J. M. Munro, Cotton in Afghanistan, London, 1967, p.36

Joya, O., & Khan, F. (14 April 2014). **Afghanistan Economic Update**, No. 87 574,. WorldBank.http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2014/04/23/000456286_20140423092911/Rendered/PDF/875740WP0Afgha00Box382171B00PUBLIC0.pdf

KOTLER, Philip. **Kotler ve Pazarlama : Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Çev: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000.

Köksal, Tunay, Bora, Özcan, Parlatan, Akif, **İhracat Teşvikleri: Dahilde İşleme Rejimi ve Diğer Teşvik Uygulamaları**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010.

Kaya, Salih, **İthalat, ihracat ve kambiyo işlemleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

Karafakioğlu, Mehmet, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve**

Örnek Olaylar, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2000.

Keçecioğlu, Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık,

2.Baskı, İstanbul, 2006.

Kurata, P., **Afghanistan Carpet Industry Prepares for Global Market**, October 10, 2007.

Kotler, P. ve Armstrong G., **Principles Of Marketing**, 7. Edition, 1994

K. Idemitsu, **My Opinions and Future Programmes of the Cotton Cultivation in Afghanistan**, Kabul 2007, p.34

Kotler, P., **Yeni Pazarlama Dersleri**, Dış Bank Yayınları, İstanbul, 2005

Kotobe, M. Ve Helsen, K., **Global Marketing Management**, John Wiley 8.Cons. Inc, 1998

Kamgar, C., **Afganistan'ın Maarifi, Tarih-i Maarif-i Afganistan**, Mayvand Yayınevi, Kabil, 2003.

Kozlu, C., **Uluslararası Pazarlama**, Türkiye İş Bankası Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, 2003

Krugman, R.P. ve Obsfeld M., **International Economies Theory and Policy**, Pearson Education Inc, 1995

Keegan W.J.,Green M. C., **Global Marketing**, Fift Edition; Puplished by Pearson Prentice Hall, 2008, s.487

LUSCH, R.F., LUSCH V.N., **Principles Of Marketing**, Brian: Kent Publishing, Company, p. 566.

Lynn L. Amowitz, Michele Heisler, and Vincent Iacopino. Journal of Women's Health, 12(6): 577-587. doi:10.1089/154099903768248285, July 2004

Larson, A., Coburn, N., Resources Over Reform İn Afghanistan How Changes İn The Political Economy Are Reshaping Local Politics, United States Institute Of Peace, 2016, p.2

Mirza, Kadri, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Beta Yayınları, Ankara, 2014.

M. J. Fry, *The Afghan Economy*, Social, Economic and Political Studies of the Middle East 15, Leiden, 2007, p.34

M. J. Bell, ed., *An American Engineer in Afghanistan*, Minneapolis, Minn., 1948

Ministry of Economic, **Report on how to implement development projects of the Ministry of Economy**, Kabul, 2015, p.8

M. Reza WASIL, **Afganistan Ekonomisi Ve Ekonomik Entegrasyonlar (Eco) Örneği**, Yüksek lisan tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015

Scheffer, M.R., **Trends in textile markets and their implications for textile products and processes**, Saxion Universities, 2014, p.8-12

Metn-i Peşnevis-i Kanun-i Esasi Cedid-i Afganistan

Okumuş, Fevzi, Koyuncu, Mustafa, Günlü, Ebru, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2014.

O. R. Ginnever, **“Cotton in Afghanistan,”** *Geographical Journal* 104/5-6, 1944, pp. 212-13.

Onkvisit, S., Shaw j., **International Marketing – Analysis and Strategy**, Taylor & Francis e library, 4th edition, 2004.

OSİTA, Ifediora Christian, ONYEBUCHİ R., Idoko, JUSTİNA, Nzekwe, “the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, Vol. 2, No. 9, 2014, p.26.

Pearcell, John A., Robinson Jr., **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**, Nobel, 2015.

Pirtini, Serdar, Melemen, Mehmet, **İhracat uygulamaları : pazarlama yönlü bir**

yaklaşım, Türkmen Kitabevi, 2004.

Robson, B., The Afghans: **Their History and Culture. Culture Profile**, (ERIC Document Reproduction Service No: FL 801600), 2002

Sarıtaş, Emel, **Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2012, s.

Sak O., Shaw J., **International Marketing: Analysis and Strategy**, Routledge, 2004, p.3

Sarı B., **Uluslararası Stratejik Pazarlama Açısından İhracat Pazarlama Stratejileri ve İhracat Pazarlama Planlaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s.13

Şimşir, N. B., **Atatürk ve Afganistan**, ASAM Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara, 2002, s. 120.

Şehrani, İnayetullah, “Tarih-i Mutasar-ı Talim ve Terbiyet Der Afganistan” Erfan, Maarif Matbaası, s. 2-3, s. 32; Kamgar, C., a.g.e., Kabil, 2003, s. 108-115

T. Wright, **Report on the Production and Ginning of Cotton in Afghanistan**, Kabul, 2007, p.12

Tanin, Zahir, **Afganistan Der Karn-i Bistum**, İrfan Yay., Tahran, 2005, p.23

Tek Ö. B., Özgül Ö., **Modern Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İzmir, 2010.

T.C. Kabil Büyükelçiliği, Ticaret Müşavirliği, Afganistan Ekonomisinin 2013 Yılında % 3,1 Oranında Büyümesi Bekleniyor, 19-11-2013
<http://www.musavirlikler.gov.tr/haberdetay.cfm?HaberID=17172&dil=TR&ulke=A>
FG /2014.

Terpstra V., Sarathy R., **International Marketing**, Eighth Edition, The Dryden
Pres-Houcorth College Publishers, 2000.

Timur N., Özmen A., **Stratejik Küresel Pazarlama**, Gazi Kitabevi, 1. Baskı.,
2009.

Timur, M.Necdet, Özmen, Alparslan, **Stratejik Küresel Pazarlama**, Eflatun
Yayınevi, 2.Baskı, 2013.

Terpstra V., Sarathy R., **International Marketing**, Eighth Edition, The Dryden
Pres Houcorth College Publishers, 2000.

U.S. Commercial Service, Doing Business in Afghanistan: A Country Commercial
Guide for U.S. Companies, **U.S. & Foreign Commercial Service and U.S.
Department of State**, 2008, p.43

USAID, **Growth Strategy and Action Plan for the Carpet Cluster of Afghanistan**,
Afghanistan Carpet Committee, OTF Group, Kabul, April 2006.

USAID, **Constraints and Opportunities in Marketing Carpets**, Afghanistan Carpet
Committee, OTF Group, November 2005.

Yüksel, I., & Dağdeviren, M., **Using the analytic network process (ANP) in
a SWOT analysis-A case study for a textile firm**. Information Sciences,
177, 3364-3382. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.ins.2007.01.001>,
2007, p.2.

Yüksel, I., **An Integrated Approach with Group Decision-Making for Strategy
Selection in SWOT Analysis**, International Journal of Academic Research in
Business and Social Sciences, 2012, Vol. 2, No. 11 ISSN: 2222-6990, 2012,
p.134

Yüksel, İ., Eraslan, E., Dağdeviren, M., Aksakal, E., **Personal Selection Based on**

Talent Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 73, 2013,
p.68

Yükselen, Cemal, **Pazarlama: İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık,

7.Baskı, Ankara, 2008.

Yiğit, Mehmet, **İhracat ve ihracat teşviklerinin ekonomik analizi**, Üniversite

Kitabevi, Kütahya, 1996.

<http://moci.gov.af/fa>

<http://mail.gov.af/fa>

<http://www.gumrukithalat.com/ihracat-sureci.asp?P=T&ID=254&PID=57> : 15.02.2012

<https://tr.wikipedia.org/wiki>

<http://moph.gov.af/fa/page/579>

https://tr.wikipedia.org/wiki/Kuzey_İttifakı

<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=AF>

<http://www.kimkimdir.gen.tr/kimkimdir.php?id=936>

<http://fefa.org.af/Dari/index.php/business/2015-09-02-06-53-20/2015-09-07-06-15-11/232-2016-01-19-05-04-40>

<http://geo-of-afg.blogfa.com/post/28>

<http://documents.worldbank.org/curated/en/988271478580976672/Afghanistan-economic-update>

Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (Afganistan)

Maliye Bakanlığı-Gümrük Departmanı (Afganistan)

Merkezi İstatistik Kurumu (Afganistan)

Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı (Afganistan)

Anket Soruları

1. Firmanızın faaliyet gösterdiği yıl sayısı:
2. İhracat yaptığınız ülke sayısı:
3. Firmanızın İhracat deneyimi (yıl olarak):
4. Toplam satışlarınız içerisinde ihracatın oranı:
5. İşletmeniz bir ihracat departmanı var mı?

() Evet () Hayır

6. Yurtdışı pazarlara hangi stratejileri kullanarak giriyorsunuz?

İhracat	Montaj
Lisans Anlaşmaları	Üretim anlaşmaları
Franchising	Doğrudan yatırımlar
Ortak Yatırımlar	Şirket Birleşmeleri ve Satın almaları

7. Firmanız ürünlerini hangi marka ile yurtdışına pazarlamaktadır?

- a) Kendi markasıyla
- b) Yurtdışı pazarlarda kullandığımız ayrı bir markayla
- c) Müşterimizin markasıyla
- d) Markasız olarak

8. Aşağıdaki sorulara işletmeniz açısından önem derecesini 1 ile 3 arasında değerlendiriniz.

	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum
Yüksek düzeyde bir yetkinliğe sahibiz			
Rekabetçi bir becerimiz var			
Ucuz bir işgücüne sahip olmak			
Yeterli mali kaynağa sahibiz			
Yeterli hammadde kaynağa sahibiz.			
Biz bir pazar lideri olarak biliniriz.			
İyi tasarlanmış işlev alanlarımız var.			
Ölçek ekonomilerine erişebiliyoruz.			
Güçlü rekabet baskılarından biraz izole ediliştik.			
Tescilli teknolojimiz var.			
Rakiplerden daha iyi reklam kampanyalarımız var.			
Bu endüstride uzun bir geçmişe sahibiz.			
Güçlü bir yönetime sahibiyiz.			
Büyüyen bir ekonomi ve İç Pazara sahibiz.			
Bir maliyet/fiyat avantajımız var.			

9. Aşağıdaki sorulara işletmeniz açısından önem derecesini 1 ile 3 arasında değerlendiriniz.

	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum
Açık bir stratejik yönümüz yok.	1	2	3
Tesislerimiz eskimiş	1	2	3
Yönetimsel derinlik ve yetenek eksikliği	1	2	3
Kilit beceri veya yetkinlikleri eksikliği	1	2	3
Uygulama stratejisinde zayıf bir geçmişe sahibiz.	1	2	3
İç operasyonel problemlerle uğraşıyoruz.	1	2	3
Araştırma ve Geliştirme konusunda geride kaldık.	1	2	3
Yeni yatırımların olmaması.	1	2	3
Zayıf bir pazar imajımız var.	1	2	3
Pazarlama becerisi yok.	1	2	3
Gerekli strateji değişikliklerini finanse edemiyoruz	1	2	3
Ana rakiplerimize göre daha yüksek toplam maliyetlerimiz var.	1	2	3
Daha Düşük Verimlilik	1	2	3

10. Aşağıdaki sorulara işletmeniz açısından önem derecesini 1 ile 3 arasında değerlendiriniz.

	Hayır	Belki	Evet
Hizmet edebileceğimiz ek müşteri grupları var mı	1	2	3
Girilecek yeni pazarlar veya pazar segmentleri var mı	1	2	3
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerimizi/servis hattını genişletebiliriz.	1	2	3
İlgili ürünler arasında çeşitlilik gösterebiliriz miyiz	1	2	3
Kaynak ve arz faaliyetlerini kontrol edebiliriz (dikey entegrasyon) miyiz	1	2	3
Dış pazarlar bize açıktır.	1	2	3
Rakiplerimiz kayıtsız hale geliyorlar mı	1	2	3
Pazar geçmişten daha hızlı büyüyor.	1	2	3
Düzenleyici gereksinimlerin azalması, işimizi bizim için daha kolay hale getirecektir.	1	2	3

11. Aşağıdaki sorulara işletmeniz açısından önem derecesini 1 ile 3 arasında değerlendiriniz.

	Hayır	Belki	Evet
Düşük maliyetli yabancı rakipler piyasaya giriyor	1	2	3
Yedek ürün/hizmetlerin satışı artıyor.	1	2	3
Pazar beklediğimizden daha yavaş büyüyor.	1	2	3
Döviz kurlarında ve/veya ticaret politikalarında ters değişiklikler vardır.	1	2	3
Düzenleyici gereklilikler zahmetsiz hale geliyor.	1	2	3
İş döngüsündeki veya durgunluk değişikliklerine karşı savunmasız durumdayız	1	2	3
Müşterilerimiz ve / veya tedarikçilerimiz artan pazarlık gücünden faydalanmaktadır.	1	2	3
Çin, Hindistan, Pakistan ve Bangladeş gibi ülkeler rekabet halinde tekstil endüstrimize büyük tehdit oluşturuyorlar.	1	2	3
Demografik değişiklikler iş dünyasında olumsuz bir etki yaratmaktadır.	1	2	3
Bu endüstriye girmek kolaydır (giriş karşı çok düşük engeller).	1	2	3
Teknoloji, bu endüstriyi çok az veya hiç uyarı yapmadan değiştirebilir.	1	2	3

12. Firmanızın karşılaştığı ihracat engellerini 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

	1:Hiç önemli değil 5:Çok önemli				
Ticaret engelleri(tarifeler,kotalar vs.)	1	2	3	4	5
Pazar bilgi eksikliği	1	2	3	4	5
Yabancı halkın tutumları	1	2	3	4	5
Yabancı hükümetin tutumları	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmet sağlama(yetkili servis, garanti,tamir vs.)	1	2	3	4	5
Ihracat eğitim eksikliği	1	2	3	4	5
Yurtdışı satışların daha riskli olması	1	2	3	4	5

Çalışmamıza ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.