



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL
HALKININ
HAMLESİ



TR90 Bölgesi

İmalat Sanayi

İhracata Hazırlık

Analizi Raporu



İçindekiler Tablosu

ŞEKİL LİSTESİ	1
TABLO LİSTESİ.....	1
1. GİRİŞ.....	1
2. METODOLOJİ	1
3. İHRACATA HAZIRLIK ENDEKSİNİN GÜVENİLİRLİĞİ.....	7
3.1. BOYUT BAZLI GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	7
3.2. MADDE BAZLI GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	8
4. KATILIMCI İŞLETME PROFİLİ.....	9
5. BULGULAR.....	11
5.1 İHRACATA HAZIRLIK SEVİYESİ İLE İŞLETME ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	11
5.1.1. ÇALIŞAN SAYISI İLE İHRACATA HAZIRLIK ENDEKSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	11
5.1.2. CİRO İLE İHRACATA HAZIRLIK ENDEKSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	12
5.1.3. FAALİYET GÖSTERİLEN İL İLE İHRACATA HAZIRLIK ENDEKSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	13
5.1.4. FAALİYET GÖSTERİLEN SEKTÖR İLE İHRACATA HAZIRLIK ENDEKSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	14
5.2. MEVCUT DURUM	17
5.3. İHRACAT ALTYAPISI	26
5.4. ÜRÜN VE ÜRETİM SÜRECİNİN İHRACATA UYGUNLUĞU.....	30
5.5. İHRACATA YÖNELİK YETKİNLİKLER, BİLGİ VE DENEYİM.....	32
5.6. İHRACAT OLGUNLUK SEVİYELERİ	39
5.7 HİPOTEZ TESTLERİ VE REGRESYON ANALİZLERİ	40
5.7.1. HİPOTEZ 1: MEVCUT DURUM	41
5.7.2. HİPOTEZ 2: İHRACAT ALTYAPISI.....	41
5.7.3. HİPOTEZ 3: ÜRÜN VE ÜRETİM SÜRECİNİN İHRACATA UYGUNLUĞU	42
5.7.4. HİPOTEZ 4: İHRACATA YÖNELİK YETKİNLİKLER, BİLGİ VE DENEYİM.....	42
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	43
6.1. KADEMELİ İHRACAT GELİŞTİRME PROGRAMI.....	45
7. KAYNAKÇA.....	51
8. EK: İHRACATA HAZIRLIK DEĞERLENDİRME ANKET SORULARI	52

Şekil Listesi

Şekil 1: İhracat Olgunluk Modeli	6
Şekil 2: İhracata Hazırlık Endeksi Boyutları İtibarıyla Gerçekleşme Düzeyleri (%)	15
Şekil 3: İhracata Hazırlık Puan Dağılımı, n=187	16
Şekil 4: İhracat Sıklığı Dağılımı (İllere Göre).....	20

Tablo Listesi

Tablo 1: Uluslararası İhracat Olgunluk Modelleri Karşılaştırması.....	2
Tablo 2: Boyutların Endeksteği Ağırlıkları.....	4
Tablo 3: Boyut Bazlı Cronbach Alpha Değeri	7
Tablo 4: Madde Bazlı Analizde Kullanılan 52 Maddenin Boyutlara Göre Dağılımı	8
Tablo 5: Madde Bazlı Cronbach Alpha Değeri	8
Tablo 6: Faaliyet Gösterilen İllere Göre Araştırmaya Katılan İşletmeler, 2025	9
Tablo 7: Çalışan Sayısına Göre Araştırmaya Katılan İşletmeler, 2025.....	9
Tablo 8: Ciro Aralıklarına Göre Araştırmaya Katılan İşletmeler, 2025	9
Tablo 9: Alt sektörler ve iller bazında araştırmaya katılan işletmeler, 2025	10
Tablo 10: Çalışan Sayısına Göre İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri.....	11
Tablo 11: Çalışan Sayısı ile İhracat Olgunluk Seviyesi Çapraz Tablosu, Gözlenen Değerler.....	12
Tablo 12: Ciro Aralığına Göre İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri	12
Tablo 13: Ciro ile İhracat Olgunluk Seviyesi Çapraz Tablosu, Gözlenen Değerler	12
Tablo 14: İl Bazında İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri.....	13
Tablo 15: İl ile İhracat Olgunluk Seviyesi Çapraz Tablosu, Gözlenen Değerler.....	13
Tablo 16: Sektör Bazında İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri (n ≥ 5).....	14
Tablo 17: İhracata Hazırlık Endeksi Boyutları ve Ortalama Puan Dağılımı	15
Tablo 18: İhracat Yapma Durumuna Göre İşletmeler	18
Tablo 19: Çalışan Sayısına Göre İhracatçı Firma Oranları	18
Tablo 20: Ciroya Göre İhracatçı Firma Oranları	19

Tablo 21: İhracatçı İşletmelerin İhracat Yapma Sıklıklarının Dağılımı	19
Tablo 22: İhracatçıları İl Bazlı İhracat Yapma Sıklıklarının Dağılımı	20
Tablo 23: İhracat Yöntemlerine Göre İhracat İşletmeler	21
Tablo 24: İhracat Kanalı Çeşitliliği	22
Tablo 25: İhracatçı Firmaların Ciro Yapısında İhracatın Ağırlığı	22
Tablo 26: Ciro Ölçeğine Göre İhracatın Toplam Ciro İçindeki Payı	23
Tablo 27: İhracatçı Firmaların Pazar Çeşitliliği	23
Tablo 28: İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri	24
Tablo 29: İhracata Yönelik Niyet ve Zamanlama: İhracat Yapmayan İşletmeler	25
Tablo 30: İhracata Geçişte Öncelikli Destek Alanları	26
Tablo 31: İhracatın Kurumsallaşma Düzeyi: İhracat Departmanı Varlığı	26
Tablo 32: İşletmelerdeki İhracat Departmanının Personel Büyüklüğü	27
Tablo 33: İşletmelerde Yabancı Dil Yetkinliği	27
Tablo 34: İhracat Bilgi ve Deneyim Birikimi: Eğitim ve Danışmanlık Katılımı	28
Tablo 35: İşletmelerin Yurtdışında Fiziki Operasyon Kabiliyetleri	29
Tablo 36: Yurtdışı Fiziki Operasyon Kabiliyeti ile İhracat Performansı İlişkisi	29
Tablo 37: İhracatta Kullanılan Pazarlama Araçları	30
Tablo 38: İşletmelerin Yurtdışından Talep Alma Durumu	31
Tablo 39: İhracat Pazarlarının Gerektirdiği Standart ve Belgelere Uyum Durumu	31
Tablo 40: İhracatta Ürün Özelleştirme ve Üretim Esnekliği	32
Tablo 41: İhracat İçin Üretim Kapasitesi Yeterliliği	32
Tablo 42: İhracata Yönelik Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri Yürütme Durumu	33
Tablo 43: İhracatı Geliştirmeye Yönelik Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri	34
Tablo 44: İhracatta Kullanılan Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri	34
Tablo 45: İhracat Pazarlama Faaliyetlerinde Bütçeleme Yaklaşımı, n=58	35
Tablo 46: Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri İçin Bütçe Ayırmayan İşletmelerin Geçmiş Deneyimi	36
Tablo 47: İşletmelerin İhracata Yönelik Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetlerinin Sonlandırılma Nedenleri	36
Tablo 48: İşletmelerin İhracata Yönelik Hedef Pazar Belirleme Durumu	37
Tablo 49: İşletmelerin İhracata Başlama veya İhracatı Büyütme Sürecinde Karşılaştıkları Temel Engeller	37
Tablo 50: İşletmelerin İhracata Yönelik Bilgi ve Yetkinlik Düzeyleri	38
Tablo 51: İşletmelerin İhracat Olgunluk Seviyeleri	39
Tablo 52: İhracata Hazırlık Uygulama Düzeyine Göre İl Sınıflandırması	40

Tablo 53: Mevcut Durum - Regresyon Analizi Sonuçları	41
Tablo 54: İhracat Altyapısı - Regresyon Analizi Sonuçları	42
Tablo 55: Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu - Regresyon Analizi Sonuçları	42
Tablo 56: İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim - Regresyon Analizi Sonuçları	43
Tablo 57: Faaliyet Planı	50

1. Giriş

Bu rapor, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA) tarafından yürütülen Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme Sonuç Odaklı Programı kapsamında, TR90 Bölgesi'nde (Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon) faaliyet gösteren imalat sanayi KOBİ'lerinin ihracata hazırlık düzeylerini sistematik ve karşılaştırılabilir bir çerçevede analiz etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Türkiye'nin ihracat performansı uzun yıllardır ihracat hacmi ve ihracatçı sayısı açısından sınırlı bir bandta seyretmektedir. Toplam ticari işletme sayısı ile fiilen ihracat yapan işletme sayısı arasındaki yüksek fark, ihracatın tabana yayılmasında yapısal sorunlara işaret etmekte; ihracatçı profilinin büyük ölçüde KOBİ ölçeğinde yoğunlaşması, yeni ihracatçı işletme üretme kapasitesinin düşüklüğünü ortaya koymaktadır. Bu çerçevede Türkiye'nin ihracatında gözlemlenen sorunlar; ihracatın organizasyonuna, ürün karışımına ve işletmelerin kabiliyetlerine ilişkin olmak üzere üç ana başlık altında değerlendirilmektedir.

İhracatın organizasyonu açısından bakıldığında, ihracat yapmayan işletmeleri sistematik biçimde ihracatçıya dönüştürecek sürekli bir bilgi altyapısı ve yönlendirme mekanizmasının bulunmadığı görülmektedir. Mevcut yapı ağırlıklı olarak hâlihazırda ihracat yapan firmalara hizmet sunarken, ürün bazlı ve dağınık hedef pazar yaklaşımı ihracatta odaklanma ve pazar derinliğini sınırlamaktadır. Ürün karışımı açısından ise Türkiye ihracatının düşük ve orta-düşük teknoloji yoğunluklu ürünlerde yoğunlaştığı, orta-yüksek ve yüksek teknoloji ürünlerinin toplam ihracat içindeki payının gelişmiş ülkelere kıyasla sınırlı kaldığı görülmektedir. Buna ek olarak stratejik yönetim, pazarlama ve dijital dönüşüm alanlarındaki yetersizlikler, işletmelerin rekabet gücünü ve ihracat etkinliğini olumsuz etkilemektedir.

Bu raporda geliştirilen İhracat Olgunluk Endeksi, söz konusu yapısal sorunları firma düzeyinde ölçmeyi, işletmeleri benzer hazırlık seviyelerine göre sınıflandırmayı ve TR90 Bölgesi için ihracat odaklı kapasite geliştirme politikalarına analitik bir temel oluşturmayı amaçlamaktadır.

2. Metodoloji

Bu çalışma, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA) tarafından yürütülen Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme Sonuç Odaklı Programı kapsamında, TR90 Bölgesi'nde (Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon) faaliyet gösteren imalat sanayi KOBİ'lerinin ihracata hazırlık düzeylerini ölçmek, sınıflandırmak ve politika tasarımına girdi sağlayacak karşılaştırılabilir göstergeler üretmek amacıyla tasarlanmıştır.

Analiz, firma bazında ihracata hazırlık kapasitesinin çok boyutlu bir endeks yaklaşımıyla ölçülmesine dayanmaktadır.

İhracata Hazırlık Endeksinin geliştirilmesinde, uluslararası alanda yaygın biçimde kullanılan ihracat olgunluk ve hazırlık modelleri incelenmiştir. Aşağıda bu modeller, değerlendirme boyutları ve DOKA modeli ile karşılaştırmaları sunulmaktadır.

Tablo 1: Uluslararası İhracat Olgunluk Modelleri Karşılaştırması

		DOKA Modeli ile Örtüşme Alanı
ITC İhracat Hazırlık Değerlendirmesi¹	ITC tarafından gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin ihracata hazırlık düzeyini değerlendirmek amacıyla kullanılan bu araç, firmaları ürün rekabetçiliği, pazar bilgisi, ihracat operasyonları, finansal kapasite ve kurumsal yönetim boyutlarında değerlendirmektedir. ITC modeli, ihracata hazırlık düzeyini beş aşamalı bir olgunluk ölçeğinde sınıflandırmakta ve firmaların hangi aşamada olduklarını belirleyerek hedefe yönelik kapasite geliştirme programlarına yönlendirmektedir.	DOKA modelinin İhracat Altyapısı ve Ürün Uygunluğu boyutları ITC modelinin ürün rekabetçiliği ve ihracat operasyonları boyutlarıyla örtüşmektedir. ITC'nin finansal kapasite boyutu, DOKA modelinde doğrudan bir boyut olarak yer almamakla birlikte, Mevcut Durum boyutundaki ciro payı göstergesi ile dolaylı olarak değerlendirilmektedir.
OECD SME Policy Index – Internationalization Pillar²	OECD'nin KOBİ politika endeksi kapsamındaki uluslararasılaşma ayağı, ülkelerin KOBİ ihracatını destekleyen ekosistem kalitesini ölçmektedir. Model; ihracat destek hizmetlerinin kalitesi, bilgi altyapısı, finansman erişimi, insan kaynağı yetkinliği ve dijital kapasite boyutlarını değerlendirmektedir. OECD yaklaşımı firma düzeyinden ziyade ekosistem düzeyinde	DOKA modelinin Yetkinlikler boyutundaki devlet desteklerinden yararlanma, eğitim/danışmanlık deneyimi ve bilgi düzeyi göstergeleri, OECD modelinin ekosistem kalitesi yaklaşımını firma düzeyine indirmektedir. Program önerilerindeki Bilgi Aktarım Merkezleri (BAM) yapısı doğrudan OECD'nin bilgi altyapısı önerileriyle paralel tasarlanmıştır.

¹ ITC Export Readiness Assessment: International Trade Centre (ITC). SME Competitiveness Outlook ve ITC Benchmarking Methodology for SMEs. ITC, firmaların strateji, pazarlama, üretim ve kaynak yönetimi süreçlerinin olgunluğunu 100'den fazla iş süreci göstergesi üzerinden değerlendiren bir teşhis aracı sunmaktadır. Daha fazla bilgi için bakınız: <https://www.itcbenchmarking.org/resources-and-help/our-methodology-smes> ve <https://www.intracen.org/>

² OECD SME Policy Index – Internationalization Pillar: OECD et al. (2019). SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2q9fa9a-en> . Ayrıca bakınız: OECD (2024). SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024 – Building Resilience in Challenging Times, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3197420e-en>

	bir değerlendirme sunmaktadır.	
GlobalEdge Export Readiness Assessment (Michigan State University)³	Michigan State Üniversitesi bünyesinde barındırılan GlobalEdge platformunun ihracata hazırlık değerlendirmesi, firmaları motivasyon ve taahhüt, ürün hazırlığı, kurumsal kapasite, hedef pazar bilgisi ve dağıtım stratejisi boyutlarında analiz etmektedir. Model, özellikle ihracat motivasyonunu ve üst yönetim taahhüdünü ayrı bir boyut olarak ele alan nadir modellerden biridir.	DOKA modelinin Mevcut Durum boyutundaki ihracat yapma durumu ve sıklık göstergeleri ile Yetkinlikler boyutundaki hedef pazar belirleme sorusu, GlobalEdge modelinin motivasyon ve hedef pazar boyutlarıyla kavramsal paralellik taşımaktadır. İhracat yapmama nedenleri analizi, GlobalEdge'in motivasyon bariyerleri yaklaşımından esinlenmiştir.
WTO Trade Facilitation Agreement Self-Assessment⁴	DTÖ'nün Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması kapsamındaki öz değerlendirme aracı, ülkelerin ticaret kolaylaştırma kapasitelerini ölçmektedir. Model; gümrük prosedürleri, sınır yönetimi, şeffaflık, standartlara uyum ve transit geçiş boyutlarını değerlendirmektedir. Firma düzeyinden ziyade ulusal düzeyde bir araç olmakla birlikte, ihracatta karşılaşılan mevzuat ve prosedür engellerinin anlaşılmasına zemin sağlamaktadır.	DOKA modelinde firmaların ihracat yapmama nedenleri arasında yer alan mevzuat karmaşıklığı, gümrük işlemleri ve lojistik engelleri, DTÖ modelinin ele aldığı yapısal sorunların firma düzeyindeki yansımalarıdır.

Literatürde incelenen ihracat hazırlık modelleri, ihracata geçişin kurumsal kapasite, pazar bilgisi, ürün rekabetçiliği, finansal güç ve motivasyon gibi ortak eksenlerde şekillendiğini göstermektedir. DOKA İhracata Hazırlık Endeksi, bu modellerin

³ GlobalEdge – CORE™ Export Readiness Assessment: Michigan State University, International Business Center. CORE™ (Company Readiness to Export) Diagnostic Tool. 70 soruluk bir öz değerlendirme aracı olup firmaların "Örgütsel Hazırlık" ve "Ürün Hazırlığı" olmak üzere iki bağımsız boyutta ihracata hazırlık düzeyini ölçmektedir. Daha fazla bilgi için bakınız: <https://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core> ve <https://globaledge.msu.edu/reference-desk/export-tutorials>

⁴ WTO Trade Facilitation Agreement Self-Assessment: World Trade Organization (WTO). Trade Facilitation Self-Assessment: Guide and Process. WTO Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması (TFA) kapsamında geliştirilmiş olup, 94'ten fazla ülkede uygulanmıştır. Daha fazla bilgi için bakınız: https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/intro_naguide_e.pdf ve <https://www.tfafacility.org/assistance-grants/wto-needs-assessments>

kavramsal bütünlüğünü korurken, TR90 Bölgesi'nin yapısal özelliklerine uyarlanmış ve sahada hızlı veri toplanmasını mümkün kılacak biçimde sadeleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, TR90 Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat sanayi KOBİ'leri oluşturmaktadır. Araştırmaya 187 firma katılmıştır. Online gerçekleştirilen araştırmada firmalardan genel yanıtlardaki eksik veya tutarsız gözlemler kontrol edilmiş, analizi bozacak nitelikteki kayıtlar ayıklanmış ve tüm firmalar için karşılaştırılabilir bir veri seti oluşturulmuştur.

İhracata hazırlık düzeyi, çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmış ve her bir firma için 0–100 aralığında standartlaştırılmış bir İhracata Hazırlık Endeksi hesaplanmıştır. Endeks kapsamında işletmeler

- Mevcut Durum,
- İhracat Altyapısı,
- Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu ve
- İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim başlıkları altında değerlendirilmiş ve sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda puanlar almıştır.

Aşağıda her bölümün endeksteği ağırlığı gösterilmektedir.

Tablo 2: Boyutların Endeksteği Ağırlıkları

Boyutlar	Modelde Öngörülen Maksimum Puan	Ağırlıklandırma Gerekçesi
Mevcut Durum	25,00	İhracat yapıyor olma durumu, tüm endeksin temel tetikleyicisidir. Firmanın aktif ihracat deneyimi, pazar bilgisi, operasyonel süreçlerin işlerliği ve uluslararası ticaret pratiğini doğrudan yansıtır. Endeksin en kritik ayırt edici göstergesidir.
İhracat Altyapısı	20,00	Kurumsal ihracat yapılanması (departman, personel, dil kapasitesi, eğitim, yurtdışı varlık, pazarlama araçları) ihracatın sürdürülebilirliğini destekler ancak tek başına belirleyici değildir. Saha bulgularında altyapının mevcut ancak yetersiz kullanıldığı gözlemlenmiştir.
Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu	25,00	Ürünün uluslararası talep görmesi, standartlara uyumu, özelleştirme kapasitesi ve üretim hacminin yeterliliği ihracatın fiili gerçekleşmesi için ön koşuldur. Güçlü bir açıklayıcılık gücüne sahiptir.
İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim	30,00	Endeks puanının en güçlü belirleyicisi konumundadır. Pazarlama kapasitesi, stratejik planlama, bilgi birikimi ve devlet desteklerinden yararlanma ihracat performansını doğrudan şekillendirmektedir. ITC ve OECD modelleri de bu boyuta en yüksek önceliği vermektedir.
TOPLAM	100,00	

Her boyut içindeki sorulara, yanıt şıklarının ihracata hazırlık olgunluğunu temsil etme gücüne göre ham puanlar atanmıştır. Puanlama sistemi iki temel prensip üzerine inşa edilmiştir: birincisi, daha yüksek ihracat olgunluğunu gösteren yanıtlar daha yüksek puan almıştır; ikincisi, çoklu seçimli sorularda (ihracat yöntemi, pazarlama araçları, yurtdışı varlık) kümülatif puanlama uygulanarak kanal/araç çeşitliliği ödüllendirilmiştir. Detaylı puanlama anahtarı Ek 1: İhracata_Hazırlık_Analizi_Bolum_1'de sunulmuştur.

Her bir işletme için boyut puanları, ilgili soruların ağırlıklandırılmış puanlarının toplamı olarak hesaplanmıştır. Dört boyutun puanlarının toplamı, İhracata Hazırlık Endeks puanını (0-100 aralığında) vermektedir. Endeks puanına göre işletmeler dört olgunluk seviyesinden birine yerleştirilmiştir.

Endeks Puanı = Mevcut Durum (maks. 25) + İhracat Altyapısı (maks. 20) + Ürün Uygunluğu (maks. 25) + Yetkinlikler (maks. 30)

Ağırlıklandırma sürecinde, İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim boyutuna en yüksek ağırlık (30 puan) verilmiştir. Bu tercih, ihracata hazırlık düzeyinin büyük ölçüde firmanın pazarlama kapasitesi, stratejik planlama yetkinliği ve bilgi birikimine bağlı olduğu değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Mevcut Durum ve Ürün Uygunluğu boyutlarına eşit ağırlık (25'er puan) verilmesi, hem fiili ihracat deneyiminin hem de ürün-üretim kapasitesinin ihracata hazırlığın temel ön koşulları olduğunu yansıtmaktadır. İhracat Altyapısı boyutunun 20 puanla görece düşük ağırlık alması, altyapısal unsurların ihracat kapasitesini destekleyici ancak tek başına belirleyici olmadığı yaklaşımından kaynaklanmaktadır.

Firmalar daha sonra, elde edilen endeks puanlarına göre dört olgunluk seviyesine ayrılmıştır:

- 1) Başlangıç Seviyesi
- 2) Kapasite Geliştirme Seviyesi
- 3) Operasyonel Yetkinlik Seviyesi
- 4) İleri / Küresel Operasyon Seviyesi

Aşağıda çalışma kapsamında geliştirmiş olan ihracat olgunluk modeli gösterilmektedir.

Şekil 1: İhracat Olgunluk Modeli

A KÜRESELLEŞME DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (75 - 100)	B OPERASYONEL YETKİNLİK DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (50 - 74)	C KAPASİTE GELİŞTİRME DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (25 - 49)	D İHRACATA BAŞLANGIÇ DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (0 - 24)
KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLER			
İhracat faaliyetleri işletmenin temel iş modeliyle bütünleşmiştir.	İşletme dönemsel veya düzenli ihracat faaliyetleri yürütmektedir.	İşletmede ihracata yönelik ilgi ve yönelim bulunmaktadır.	İşletme ihracat faaliyeti yürütmemekte veya düzensiz ve çok sınırlı düzeyde ihracat yapmaktadır.
Birden fazla pazarda düzenli ve sürdürülebilir ihracat gerçekleştirilmektedir.	İhracat operasyonları çalışır durumdadır; ancak süreçler tam olarak standartlaşmamıştır.	Düzenli ihracat faaliyeti bulunmamakta; varsa ihracat denemeleri sınırlı ve süreklilikten uzaktır.	İhracat, işletmenin öncelikli gündeminde yer almamaktadır.
Hedef pazarlar, müşteri profilleri ve ürün konumlandırması açık biçimde tanımlanmıştır.	İhracat faaliyetleri çoğunlukla sınırlı sayıda pazar ve müşteriyle yürütülmektedir.	Hedef pazar, müşteri profili ve fiyatlandırma yaklaşımı netleşmemiştir.	İhracata ilişkin bilgi, insan kaynağı ve organizasyonel yapı bulunmamaktadır.
İhracat süreçleri (satış, sözleşme, lojistik, ödeme ve satış sonrası) standartlaştırılmıştır.	Pazar seçimi, müşteri yönetimi ve fiyatlandırma süreçleri kısmen sistematiktir.	İhracat mevzuatı, lojistik, finansman ve ödeme yöntemleri konularında bilgi ihtiyacı devam etmektedir.	İhracat süreçleri, riskler ve gereklilikler konusunda farkındalık sınırlıdır.
İşletme, yeni pazarlara açılma ve ihracat hacmini artırma kapasitesine sahiptir.	Süreçlerin güçlendirilmesi ve derinleştirilmesiyle ihracatın sürdürülebilirliği artırılabilir.		

3.İhracata Hazırlık Endeksinin Güvenilirliği

İhracata Hazırlık Endeksinin ölçüm güvenilirliği, ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren Cronbach Alpha değeri⁵ ve boyut-toplam korelasyon analizleri ile test edilmiştir.

İhracata Hazırlık Endeksi, yapısal olarak iki farklı düzeyde analiz edilmeye uygundur. Birinci düzeyde, endeksi oluşturan dört ana boyutun toplam puanları (Mevcut Durum, İhracat Altyapısı, Ürün ve Üretim Uygunluğu, Yetkinlikler) birer "madde" olarak ele alınmıştır. İkinci düzeyde ise bu boyutları oluşturan bireysel soru ve alt soru puanları ayrı ayrı birer madde olarak değerlendirilmiştir. Her iki düzeyde de ayrı Cronbach Alpha analizi yapılmış olup, sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

3.1. Boyut Bazlı Güvenilirlik Analizi

Bu düzeyde, endeksi oluşturan dört ana boyutun toplam puanları birer madde olarak kabul edilmiştir. Yani her bir firma için hesaplanan

- Mevcut Durum puanı (0-25),
- İhracat Altyapısı puanı (0-20),
- Ürün ve Üretim Uygunluğu puanı (0-25) ve
- Yetkinlikler puanı (0-30) olmak üzere dört adet madde üzerinden iç tutarlılık hesaplanmıştır. Bu yaklaşım, boyutların birbirinden bağımsız ölçüm birimleri olarak tutarlı çalışıp çalışmadığını test etmektedir.

Tablo 3: Boyut Bazlı Cronbach Alpha Değeri

Parametre	Değer
Madde Sayısı (k)	4 (boyut)
<i>Madde tanımları</i>	<i>Her boyutun toplam puanı</i>
S1 ² — Mevcut Durum Varyansı	25,46
S2 ² — İhracat Altyapısı Varyansı	17,79
S3 ² — Ürün ve Üretim Uygunluğu Varyansı	63,62
S4 ² — Yetkinlikler Varyansı	71,89
ΣSi ² (Madde Varyansları Toplamı)	178,76
ST ² (Toplam Puan Varyansı — Endeks)	494,58
α (Cronbach Alpha)	0,85

Boyut bazlı analiz sonucunda Alpha değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, dört boyutun birbirleriyle tutarlı biçimde aynı üst kavramı (ihracata hazırlık düzeyini) ölçtüğünü göstermektedir. Madde sayısının düşük olması (k = 4) Alpha değerini doğal olarak aşağı çekmekte olup, bu matematiksel bir kısıttır. Bu nedenle aşağıda madde düzeyinde ikinci bir analiz gerçekleştirilmiştir.

⁵ Cronbach's Alpha değeri, anket formundaki göstergelerin iç tutarlılığını değerlendiren bir güvenilirlik ölçüsüdür. 0,70 ve üzerindeki değerler, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir.

3.2. Madde Bazlı Güvenilirlik Analizi

Bu düzeyde, endekse puan olarak katkı yapan her bir bireysel soru ve alt soru ayrı birer madde olarak ele alınmıştır. İhracata Hazırlık Endeksini oluşturan anket formunda toplam 58 adet puan üreten sütun bulunmaktadır. Bunlardan 6 tanesi tüm firmalarda aynı değere sahip olduğu için (varyans = 0) analizden çıkarılmış ve 52 madde üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Bu 52 maddenin boyutlara göre dağılımı aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 4: Madde Bazlı Analizde Kullanılan 52 Maddenin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyut	Madde Sayısı	İçerdiği Sorular ve Alt Sorular
Mevcut Durum	10	B1 ihracat durumu puanı, B1f ihracat sıklığı puanı, B1g ihracat yöntemlerinin her biri için ayrı puan sütunları (doğrudan satış, distribütör, e-ihracat, dış ticaret firması, acenta, diğer — toplam 7 sütun), B1h ihracatın ciro payı puanı
İhracat Altyapısı	22	B2 ihracat departmanı puanı, B3 yabancı dil puanı, B4 eğitim/danışmanlık puanı, B5 yurtdışı varlık puanı, B5a yurtdışı tesis türlerinin her biri için ayrı puan sütunları (mağaza, showroom, depo, üretim tesisi, satış ofisi, lojistik merkezi, dağıtım merkezi, diğer — 8 sütun), B6 pazarlama araçlarının her biri için ayrı puan sütunları (websitesi, sosyal medya, tanıtım videosu, katalog, broşür, e-ticaret platformu, müşteri destek, bayi materyali, diğer — 10 sütun)
Ürün ve Üretim Uygunluğu	4	B7 yurtdışı talep puanı, B8 standartlara uyum puanı, B9 özelleştirilmiş üretim puanı, B10 üretim kapasitesi puanı
Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim	16	B11 pazarlama faaliyeti puanı, B11a faaliyet türlerinin her biri için ayrı puan sütunları (fuarlar, B2B, ticaret heyetleri, ziyaretler, online etkinlikler, diğer — ancak varyansı sıfır olanlar çıkarıldı), B11b bütçe puanı, B12 hedef pazar puanı, B14 bilgi düzeyi alt sorularının her biri (temel ihracat, ödeme şekilleri, teslim şekilleri, kambiyo, muhasebe, pazarlama, mikro ihracat, e-ticaret, fiyatlandırma, lojistik, hedef pazar — 11 sütun), B15 devlet destekleri puanı
TOPLAM (analizde kullanılan)	52	Varyansı sıfır olan 6 madde (tüm firmalarda aynı değer) çıkarıldıktan sonra kalan madde sayısı

Tablo 5: Madde Bazlı Cronbach Alpha Değeri

Parametre	Değer
Gözlem Sayısı (n)	187
Madde Sayısı (k)	52
$\sum Si^2$ (Madde Varyansları Toplamı)	87,84
ST^2 (Toplam Puan Varyansı)	873,89
α (Cronbach Alpha)	0,92

Madde bazlı analiz sonucunda Alpha değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 52 bireysel maddenin mükemmel düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve ölçeğin ihracata hazırlık düzeyini güvenilir biçimde yansıttığını göstermektedir. Her iki düzeyde elde edilen Alpha değerleri birlikte değerlendirildiğinde, İhracata Hazırlık Endeksinin hem yapısal hem de madde düzeyinde güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Boyut bazlı analiz, endeksin dört temel bileşeninin bir bütün olarak ihracata hazırlık kavramını tutarlı biçimde ölçtüğünü ($\alpha = 0,85$); madde bazlı analiz ise ölçeği oluşturan bireysel soruların kendi aralarında yüksek düzeyde uyumlu olduğunu ($\alpha = 0,92$) ortaya koymaktadır.

4. Katılımcı İşletme Profili

Bu bölümde, TR90 Bölgesi'nde İhracata Hazırlık Analizi çalışmasına katılan 187 imalat sanayi işletmesine ilişkin temel tanımlayıcı bulgular sunulmaktadır. Bulgular, çalışmanın örneklemini temsil eden firmaların il ve sektör dağılımlarını kapsamaktadır.

İhracata Hazırlık Analizi çalışması, 14 Nisan – 25 Ekim 2025 tarihleri arasında TR90 Bölgesi illerinde faaliyet gösteren 187 imalat sanayi işletmesi ile çevirim içi gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler temelinde hazırlanmıştır. Elde edilen yanıtlar, veri temizleme ve sınıflandırma süreçlerinden geçirilmiş, doğrulama kontrolleri yapıldıktan sonra analiz edilebilir hale getirilmiştir. Aşağıda illere göre araştırmaya katılan işletmelerin dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 6: Faaliyet Gösterilen İllere Göre Araştırmaya Katılan İşletmeler, 2025

İL	İşletme Sayısı	%
Artvin	30	16,04%
Giresun	32	17,11%
Gümüşhane	30	16,04%
Ordu	32	17,11%
Rize	32	17,11%
Trabzon	31	16,58%
Genel Toplam	187	100,00%

Çalışan sayısına göre araştırmaya katılan işletmelerin dağılımı aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 7: Çalışan Sayısına Göre Araştırmaya Katılan İşletmeler, 2025

İL	İşletme Sayısı	%
1-9 Kişi	75	40,11%
10-49 Kişi	73	39,04%
50-249 Kişi	31	16,58%
250 ve Üzeri	8	4,28%
Genel Toplam	187	100,00%

Ciro aralıklarına göre araştırmaya katılan işletmelerin dağılımı aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 8: Ciro Aralıklarına Göre Araştırmaya Katılan İşletmeler, 2025

İL	İşletme Sayısı	%
10.000.000 TL ve altı	73	39,04%
10.000.001 TL - 100.000.000 TL	73	39,04%
100.000.001 TL - 500.000.000 TL	28	14,97%
500.000.001 TL ve üzeri	13	6,95%
Genel Toplam	187	100,00%

Alt sektörler ve iller bazında araştırmaya katılan işletmelerin dağılımı aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 9: Alt sektörler ve iller bazında araştırmaya katılan işletmeler, 2025

Nace Rev 2.1 Alt Bölüm	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	Genel Toplam
Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı	10	1	4	3	2		20
Ana metal sanayii		1					1
Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı		10		1	2		13
Binalar ile ilgili hizmetler ve çevre düzenlemesi faaliyetleri			1				1
Büro yönetimi, büro destek ve iş destek faaliyetleri				1			1
Deri ve ilgili ürünlerin imalatı			1			3	4
Diğer imalatlar				1	1	3	5
Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	1	1	3	1	1	1	8
Diğer ulaşım araçlarının imalatı						2	2
Elektrikli teçhizat imalatı				1			1
Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)	1	3		1	3		8
Gıda ürünlerinin imalatı	5	3	17	11	11	3	50
Giyim eşyalarının imalatı		9		2		4	15
İnsan sağlığı hizmetleri						1	1
Kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı	1		1		1		3
Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	6	1		2	5		14
Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması			1				1
Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı		1			1		2
Mobilya imalatı	5			4	4	2	15
Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı		2					2
Perakende ticaret (Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç)				2		4	6
Tekstil ürünlerinin imalatı			2			5	7
Toptan ticaret (Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç)	1			2	1	3	7
Genel Toplam	30	32	30	32	32	31	187

5. Bulgular

Bu çalışma kapsamında TR90 Bölgesi'nde faaliyet gösteren toplam 187 işletmenin ihracata hazırlık düzeyleri ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Saha verileri, mevcut durum, ihracat altyapısı, ürün ve üretim sürecinin ihracata uygunluğu, ihracata yönelik yetkinlikler, bilgi ve deneyime kadar ihracat yapabilirliğin tüm temel boyutlarını kapsayan kapsamlı bir değerlendirme ölçeği temel alınarak toplanmıştır. Elde edilen veri seti; firmaların mevcut ihracat hazırlık seviyelerini, güçlü ve gelişime açık yönlerini ve ihracat yolculuğunun hangi alanlarda ivme kazandığını ortaya koymak amacıyla kapsamlı bir analiz sürecinden geçirilmiştir.

5.1 İhracata Hazırlık Seviyesi ile İşletme Özellikleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde, saha çalışmasına katılan 187 işletmenin ihracata hazırlık endeks puanları ile temel işletme özellikleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiştir. Amaç, ihracata hazırlık düzeylerinin işletmelerin ölçeği, bölgesel konumlanması ve sektörel yapısı ile nasıl bir örüntü sergilediğini anlamak ve bölgesel dönüşüm politikaları açısından kritik olan yapısal dinamikleri ortaya koymaktır.

Bu kapsamda dört temel analiz yapılmıştır: çalışan sayısı, ciro aralığı, faaliyet gösterilen il ve faaliyet gösterilen sektör ile İhracata Hazırlık Endeksi arasındaki ilişkiler hem tanımlayıcı istatistikler hem de korelasyon ve grup karşılaştırma testleri ile incelenmiştir.

5.1.1. Çalışan Sayısı ile İhracata Hazırlık Endeksi Arasındaki İlişki

Tablo 10: Çalışan Sayısına Göre İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri

Çalışan Sayısı	n	Ortalama	Ortanca	Std. Sapma	Min	Maks
1-9 Kişi	75	21,61	21,00	17,51	0,00	72,00
10-49 Kişi	73	33,25	31,50	19,25	0,00	70,50
50-249 Kişi	31	47,39	54,50	23,95	0,00	84,00
250 ve Üzeri	8	63,56	71,00	16,57	34,00	78,00

Çalışan sayısı ile İhracata Hazırlık Endeksi arasındaki ilişki Spearman sıra korelasyonu ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, iki değişken arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($\rho = 0,47$; $n = 187$; $p < 0,001$).

Mikro ölçekli işletmelerde (1-9 kişi) endeks ortalaması 21,61 iken, 250 ve üzeri çalışana sahip işletmelerde bu değer 63,56'ya yükselmektedir. İki grup arasındaki fark yaklaşık 42 puandır. Ortanca değerler de benzer bir eğilim sergilemekte olup, mikro ölçekte 21,00 olan ortanca değer büyük ölçekte 71,00'e çıkmaktadır.

Bu durum, ihracata hazırlık düzeyinin işletme ölçeğiyle güçlü ve doğrusal bir ilişki sergilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 11: Çalışan Sayısı ile İhracat Olgunluk Seviyesi Çapraz Tablosu, Gözlenen Değerler

Çalışan Sayısı	Küresel	Operasyonel Yetkinlik	Kapasite Geliştirme	Başlangıç	Toplam
1-9 Kişi	1	4	22	48	75
10-49 Kişi	0	15	34	24	73
50-249 Kişi	3	14	7	7	31
250 ve Üzeri	2	4	2	0	8
Toplam	6	37	65	79	187

Çapraz tablo incelendiğinde, mikro ölçekli işletmelerin %64'ünün Başlangıç seviyesinde yoğunlaştığı, buna karşılık 250 ve üzeri çalışana sahip işletmelerin hiçbirinin Başlangıç seviyesinde bulunmadığı ve bu grubun %75'inin Operasyonel Yetkinlik veya Küresel seviyede konumlandığı, ihracata hazırlık düzeyinin işletme ölçeğiyle çok daha güçlü bir ilişki sergilediği ($p = 0,47$) dikkat çekmektedir. Bu durum, ihracatın gerektirdiği organizasyonel kapasite, finansal güç ve operasyonel ölçeğin yüksek bir eşik gerektirdiğini göstermektedir.

5.1.2. Ciro ile İhracata Hazırlık Endeksi Arasındaki İlişki

Tablo 12: Ciro Aralığına Göre İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri

Ciro Aralığı	n	Ort.	Ortanca	Std.S.	Min	Maks
10 milyon TL ve altı	73	21,64	21,50	15,55	0,00	63,50
10-100 milyon TL	73	33,00	29,00	20,68	0,00	78,00
100-500 milyon TL	28	45,00	43,75	22,69	0,00	84,00
500 milyon TL ve üzeri	13	59,77	71,50	24,56	9,00	83,00

Ciro büyüklüğü ile İhracata Hazırlık Endeksi arasındaki ilişki Spearman sıra korelasyonu ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, iki değişken arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($p = 0,45$; $n = 187$; $p < 0,001$).

En düşük ciro grubunda (10 milyon TL ve altı) endeks ortalaması 21,64 iken, en yüksek ciro grubunda (500 milyon TL ve üzeri) bu değer 59,77'ye yükselmektedir. Ortanca değerlerdeki fark daha da çarpıcıdır: 21,50'den 71,50'ye yükselerek yaklaşık 3,3 kat artış göstermektedir. Bu bulgu, finansal kapasitenin ihracata hazırlık düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 13: Ciro ile İhracat Olgunluk Seviyesi Çapraz Tablosu, Gözlenen Değerler

Ciro Aralığı	Küresel	Op. Yetkinlik	Kap. Geliştirme	Başlangıç	Toplam
10M TL ve altı	0	3	26	44	73
10-100M TL	2	16	26	29	73
100-500M TL	1	12	10	5	28
500M TL ve üzeri	3	6	3	1	13
Toplam	6	37	65	79	187

En düşük ciro grubundaki firmaların %60'ı Başlangıç seviyesinde yoğunlaşırken, 500 milyon TL üzeri ciro grubunda bu oran yalnızca %8'e düşmektedir. Buna karşılık en yüksek ciro grubunun %69'u Operasyonel Yetkinlik veya Küresel seviyede konumlanmaktadır.

5.1.3. Faaliyet Gösterilen İl ile İhracata Hazırlık Endeksi Arasındaki İlişki

Tablo 14: İl Bazında İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri

İl	n	Ort.	Ortanca	Std.S.	Min	Maks	Sıra
Ordu	32	45,28	48,75	25,88	0,50	84,00	1
Trabzon	31	42,73	34,00	20,03	9,00	78,00	2
Giresun	32	32,98	28,50	19,65	0,00	70,50	3
Rize	32	26,61	25,00	20,39	0,00	79,50	4
Artvin	30	23,47	21,75	18,07	0,00	72,00	5
Gümüşhane	30	21,38	18,00	17,74	0,00	61,00	6

İller arasındaki ihracata hazırlık düzeyi farklılıklarının istatistiksel anlamlılığı Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, iller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($H = 29,97$; $p < 0,001$).

İl bazında en yüksek endeks ortalaması Ordu'da (45,28) gözlemlenmiş olup, bunu Trabzon (42,73) izlemektedir. Bu iki il, bölge ortalamasının (32,08) belirgin biçimde üzerinde konumlanmaktadır. Giresun (32,98) bölge ortalamasına yakın bir performans sergilerken, Rize (26,61), Artvin (23,47) ve Gümüşhane (21,38) bölge ortalamasının altında kalmaktadır. En yüksek endeks ortalamasına sahip Ordu ile en düşük ortalamaya sahip Gümüşhane arasındaki fark 23,90 puandır.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, Ordu'nun (25,88) en yüksek heterojenliğe sahip il olduğu görülmektedir. Bu durum, Ordu'da hem çok güçlü hem de çok zayıf ihracatçıların bir arada bulunduğuna işaret etmektedir. Buna karşılık Gümüşhane (17,74) ve Artvin (18,07) daha homojen ve düşük bir profil çizmektedir.

Tablo 15: İl ile İhracat Olgunluk Seviyesi Çapraz Tablosu, Gözlenen Değerler

İl	Küresel	Op. Yetkinlik	Kap. Geliştirme	Başlangıç	Toplam	Başl.%
Artvin	0	3	8	19	30	63%
Giresun	0	8	11	13	32	41%
Gümüşhane	0	2	10	18	30	60%
Ordu	2	13	8	9	32	28%
Rize	2	2	13	15	32	47%
Trabzon	2	9	15	5	31	16%
Toplam	6	37	65	79	187	42%

Çapraz tablo, iller arasındaki yapısal farklılıkları daha net ortaya koymaktadır. Trabzon'da Başlangıç seviyesindeki işletme oranı yalnızca %16 iken, Artvin'de bu oran %63'e, Gümüşhane'de %60'a yükselmektedir. Küresel seviyeye ulaşan işletmeler yalnızca Ordu, Rize ve Trabzon'da bulunmaktadır.

5.1.4. Faaliyet Gösterilen Sektör ile İhracata Hazırlık Endeksi Arasındaki İlişki

Tablo 16: Sektör Bazında İhracata Hazırlık Endeksi Tanımlayıcı İstatistikleri ($n \geq 5$)

Sektör (NACE Rev.2.1)	n	Ort.	Ortanca	Std.S.
Diğer imalatlar	5	63,20	71,50	17,82
Giyim eşyalarının imalatı	15	40,73	36,50	16,90
Fabrikasyon metal ürünleri imalatı	8	40,50	40,00	26,75
Diğer metalik olmayan mineral ürünleri imalatı	8	35,81	26,75	30,92
Gıda ürünlerinin imalatı	50	34,78	31,25	22,35
Makine ve ekipman imalatı	13	33,12	25,00	19,42
Tekstil ürünlerinin imalatı	7	24,57	29,00	10,36
Ağaç ve ağaç ürünleri imalatı	20	23,65	22,25	16,94
Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	14	23,43	16,00	25,39
Mobilya imalatı	15	17,27	18,00	14,04

Sektörler arasındaki ihracata hazırlık düzeyi farklılıklarının istatistiksel anlamlılığı Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, sektörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($H = 27,24$; $p = 0,011$).

Sektör bazlı analiz, ihracata hazırlık düzeyinin sektörel yapıya göre belirgin biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. En yüksek endeks ortalaması Diğer İmalatlar (63,20) kategorisinde gözlemlenmiş olup, bu grupta medikal ürünler gibi yüksek katma değerli ve uluslararası rekabete açık alt sektörler yer almaktadır. Giyim eşyaları (40,73) ve fabrikasyon metal ürünleri (40,50) sektörleri de bölge ortalamasının üzerinde performans sergilemektedir.

Buna karşılık, mobilya imalatı (17,27), kauçuk ve plastik ürünler (23,43) ile ağaç ve ağaç ürünleri (23,65) sektörleri en düşük endeks ortalamalarına sahiptir. Bu sektörler büyük ölçüde iç pazara yönelik üretim yapan, ihracat deneyimi sınırlı ve kurumsal altyapısı görece zayıf işletmelerden oluşmaktadır.

Gıda ürünleri imalatı, 50 firma ile en kalabalık sektördür ve 34,78 puanlık ortalamasıyla bölge ortalamasına yakın konumlanmaktadır. Ancak 22,35 puanlık yüksek standart sapma, sektör içinde çok güçlü ihracatçılardan ihracata hiç başlayamamış firmalara kadar geniş bir yelpazenin bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, gıda sektöründe ihracata hazırlık düzeyinin firma ölçeği ve ürün tipine göre belirgin biçimde ayrıştığını ortaya koymaktadır.

TR90 Bölgesi imalat sanayi KOBİ'lerinin İhracata Hazırlık Endeksi ortalama toplam puanı 32,20 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, modelde öngörülen 100 puanlık maksimum skorun %32,20'sine karşılık gelmektedir.

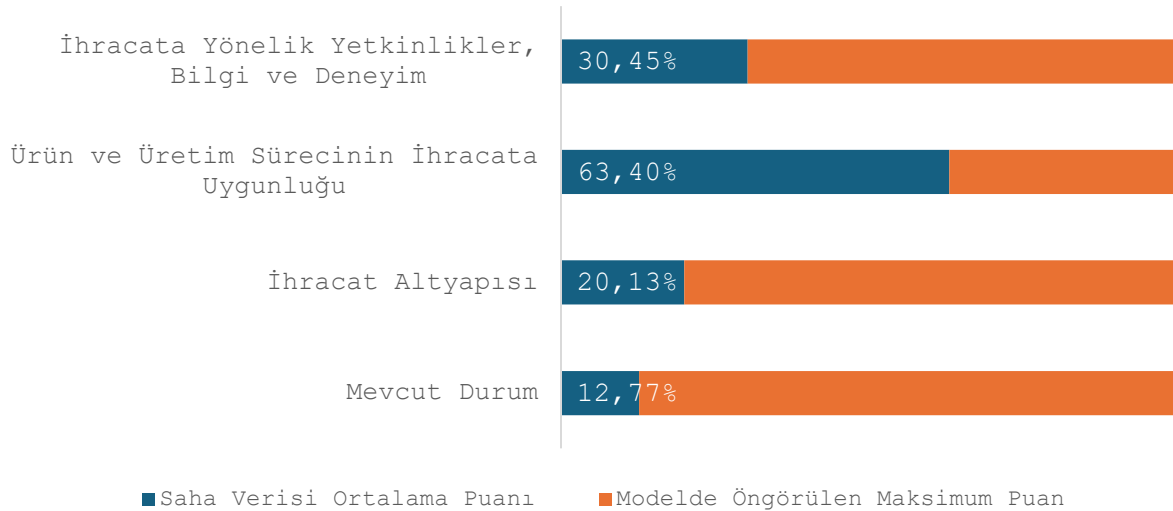
Tablo 17: İhracata Hazırlık Endeksi Boyutları ve Ortalama Puan Dağılımı

Boyutlar	Saha Verisi Ortalama Puanı	Modelde Öngörülen Maksimum Puan
Mevcut Durum	3,19	25,00
İhracat Altyapısı	4,03	20,00
Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu	15,85	25,00
İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim	9,13	30,00
TOPLAM	32,20	100,00

Boyut bazında incelendiğinde, firmaların ihracata hazırlık düzeyleri arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır:

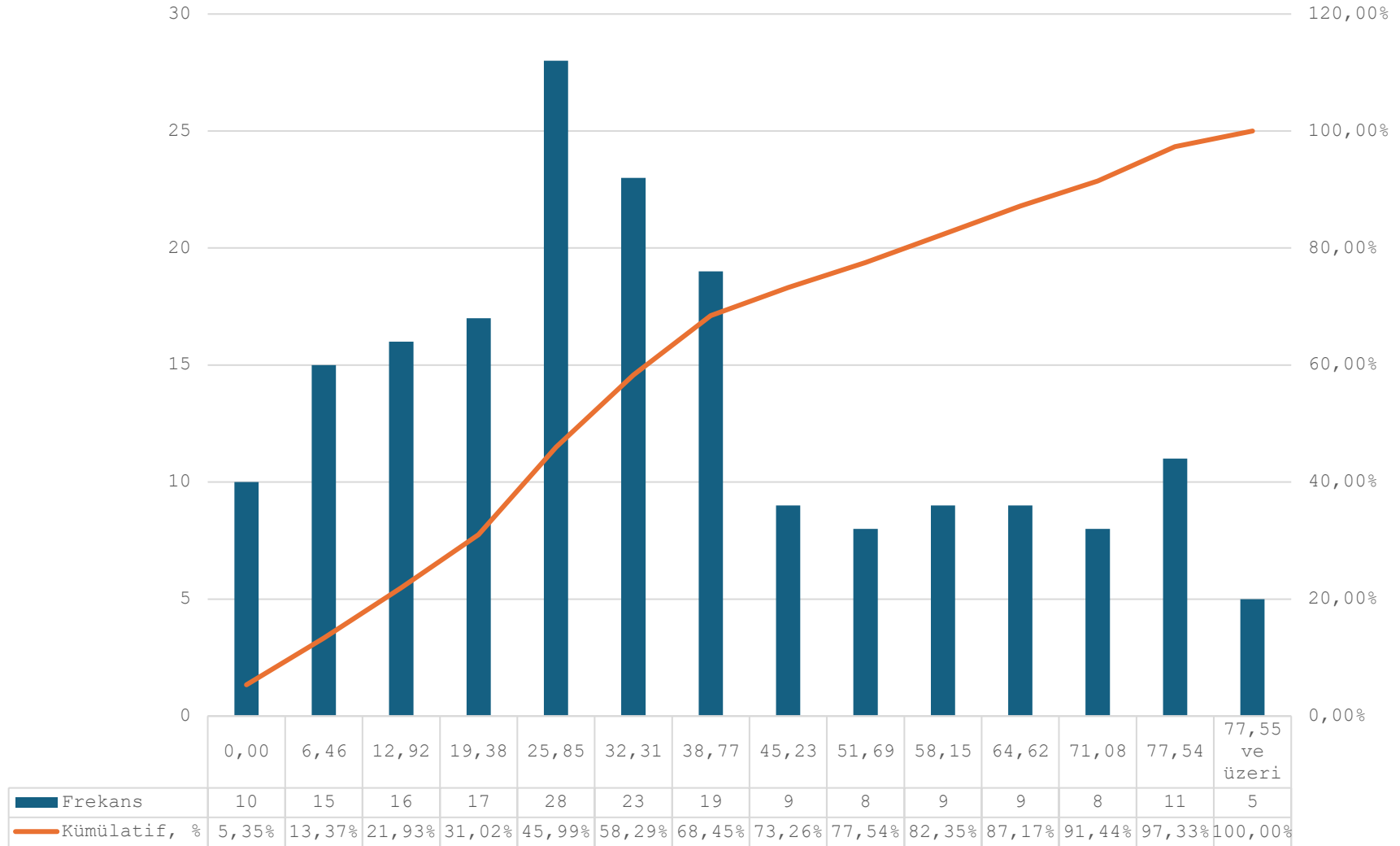
- Mevcut Durum boyutu ortalama 3,19 puan ile maksimum puanın yalnızca %12,77'sine ulaşarak en düşük performans gösterilen boyut olmuştur.
- İhracat Altyapısı boyutunda ortalama 4,03 puan elde edilmiş ve bu skor, ilgili boyut için öngörülen maksimum puanın %20,13'üne karşılık gelmiştir.
- Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu, ortalama 15,85 puan ile bu boyut için tanımlanan maksimum puanın %63,40'ına ulaşarak en yüksek performans gösterilen alan olmuştur.
- İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim boyutunda ortalama puan 9,13 olup, bu değer maksimum puanın %30,45'i düzeyindedir.

Şekil 2: İhracata Hazırlık Endeksi Boyutları İtibarıyla Gerçekleşme Düzeyleri (%)



İhracata hazırlık endeksinin puan dağılımı aşağıdaki gibi gerçekleştirmiştir.

Şekil 3: İhracata Hazırlık Puan Dağılımı, n=187



Endeks histogramı, TR90 Bölgesi imalat sanayi KOBİ'lerinin ihracata hazırlık endeksi skorlarının düşük ve orta değerlerde yoğunlaştığını göstermektedir. Frekans dağılımı özellikle 0–40 puan aralığında belirgin bir kümelenmeye işaret etmektedir.

Kümülatif dağılım incelendiğinde, işletmelerin yaklaşık %46'sının 25,85 puan ve altında, %58'inin 32,31 puan ve altında ve %68'inin 38,77 puan ve altında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, firmaların büyük çoğunluğunun endeks ölçeğinde alt ve alt-orta bantlarda konumlandığını ortaya koymaktadır.

Daha yüksek endeks değerlerine doğru ilerledikçe frekansların belirgin biçimde azaldığı gözlemlenmektedir. 45 puan üzerindeki işletmeler toplamın yaklaşık %27'sini, 60 puan üzerindeki işletmeler ise yaklaşık %18'ini oluşturmaktadır. 77,55 puan ve üzeri aralıkta yer alan firma oranı ise sınırlı düzeydedir.

Endeks değerlerinin sağa çarpık bir yapı sergilediğini; yüksek endeks skorlarına sahip işletmelerin sayısının görece az, düşük ve orta skorların ise yaygın olduğunu göstermektedir.

Bu bölüme olgunluk modeli açısından bakıldığında, TR90 Bölgesi imalat sanayi KOBİ'lerinin ihracata hazırlık düzeylerinin büyük ölçüde modelin alt ve orta olgunluk seviyelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Endeks histogramı, işletmelerin önemli bir bölümünün İhracata Başlangıç Düzeyi (0–24 puan) ve Kapasite Geliştirme Düzeyi (25–49 puan) aralıklarında yer aldığını ortaya koymaktadır.

Histogramda gözlenen frekans dağılımına göre, 0–24 puan aralığında yer alan işletmeler toplamın yaklaşık %31'ini oluştururken, 25–49 puan aralığındaki işletmelerle birlikte kümülatif oran yaklaşık %73'e ulaşmaktadır. Bu bulgu, firmaların büyük çoğunluğunun ihracata hazırlık sürecinde erken ve geçiş aşamalarında konumlandığını göstermektedir.

Operasyonel Yetkinlik Düzeyi (50–74 puan) incelendiğinde, bu seviyedeki işletmelerin oranının yaklaşık %18 düzeyinde kaldığı ve dağılımın üst olgunluk seviyelerine doğru belirgin biçimde seyrettiği görülmektedir. Küresel Operasyonel Kapasite Düzeyi (75 puan ve üzeri) ise sınırlı sayıda işletme tarafından temsil edilmekte olup, bu gruptaki firmaların oranı yaklaşık %9 seviyesindedir.

Olgunluk modeli perspektifinden değerlendirildiğinde, endeks dağılımı TR90 Bölgesi imalat sanayi KOBİ'lerinin ihracata hazırlık düzeylerinin henüz ileri olgunluk seviyelerinde yaygınlaşmadığını, yüksek ihracat yetkinliğine sahip işletmelerin sayısının görece sınırlı kaldığını göstermektedir.

5.2. Mevcut Durum

Boyut bazlı bulgular, işletmelerin ihracata hazırlık sürecindeki güçlü ve görece zayıf alanların dağılımını ortaya koymak amacıyla sunulmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak Mevcut Durum boyutuna ilişkin bulgular değerlendirilmektedir.

Anket sonuçlarına göre TR90 Bölgesi imalat sanayi KOBİ'lerinin yalnızca %42,8'i ihracat yaptığını belirtirken, %57,2'si ihracat faaliyeti yürütmemektedir. Bu durum,

bölge genelinde ihracatın yaygın ve rutin bir firma davranışı haline gelmediğini, ihracat kapasitesinin sınırlı sayıda işletmede yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 18: İhracat Yapma Durumuna Göre İşletmeler

İL	İhracatçı İşletmeler	%	İhracat Yapmayan İşletmeler	%	Genel Toplam	%
Artvin	7	8,8%	23	21,5%	30	16,0%
Giresun	15	18,8%	17	15,9%	32	17,1%
Gümüşhane	7	8,8%	23	21,5%	30	16,0%
Ordu	20	25,0%	12	11,2%	32	17,1%
Rize	10	12,5%	22	20,6%	32	17,1%
Trabzon	21	26,3%	10	9,3%	31	16,6%
Genel Toplam	80	100,0%	107	100,0%	187	100,0%

İl bazında bakıldığında Trabzon (%67,7) ve Ordu (%62,5) ihracat yapan firma oranının en yüksek olduğu iller olarak öne çıkarken, Giresun (%46,9) bölge ortalamasına yakın bir görünüm sergilemektedir; buna karşılık Artvin ve Gümüşhane’de (%23,3) ihracat yapan firma oranı oldukça düşüktür ve Rize (%31,3) bölge ortalamasının altında kalmaktadır. Bu dağılım, TR90 Bölgesi’nde ihracat performansının iller arasında belirgin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Çalışan sayısına göre ihracatçı oranları incelendiğinde, istihdam ölçeği büyüdükçe ihracat yapma olasılığının belirgin ve doğrusal olmayan (eşikli) bir biçimde arttığı görülmektedir. Mikro ölçekli işletmelerde (1–9 kişi) ihracatçı oranı %22,7 ile oldukça düşük seviyede kalırken, 10–49 kişi istihdam eden işletmelerde bu oran %49,3’e yükselmekte ve neredeyse her iki firmadan birinin ihracat yaptığı bir yapıya işaret etmektedir. Orta ölçekli işletmelerde (50–249 kişi) ihracatçı oranının %61,3’e çıkması, belirli bir ölçeğin üzerinde ihracatın daha sistematik ve sürdürülebilir bir faaliyet haline geldiğini göstermektedir. 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin tamamının (%100) ihracat yapıyor olması ise, ihracatçılığın büyük ölçüde kurumsal kapasite, organizasyonel yetkinlik, finansal güç ve operasyonel ölçekle doğrudan ilişkili olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 19: Çalışan Sayısına Göre İhracatçı Firma Oranları

Çalışan Sayısı	İhracatçı İşletmeler	%	İhracat Yapmayan İşletmeler	%	Genel Toplam	%	İhracatçı İşletmelerin Payı, %
1-9 Kişi	17	21,3%	58	54,2%	75	40,1%	22,7%
10-49 Kişi	36	45,0%	37	34,6%	73	39,0%	49,3%
50-249 Kişi	19	23,8%	12	11,2%	31	16,6%	61,3%
250 ve Üzeri	8	10,0%	0	0,0%	8	4,3%	100,0%
Genel Toplam	80	100,0%	107	100,0%	187	100,0%	42,8%

Ciro düzeyine göre ihracatçı oranları incelendiğinde, firma ölçeğinin finansal boyutunun ihracat yapma kapasitesi üzerinde son derece belirleyici olduğu açık biçimde görülmektedir. Yıllık cirosu 10 milyon TL ve altında olan işletmelerde ihracatçı oranı %21,9 ile oldukça sınırlı kalırken, 10–100 milyon TL ciro aralığında bu oran %43,8’e yükselmekte ve ihracatın yaygınlaşmaya başladığı bir eşik düzeyine işaret

etmektedir. 100–500 milyon TL ciroya sahip işletmelerde ihracatçı oranının %75,0'e çıkması, belirli bir finansal büyüklüğün üzerinde ihracatın sistematik bir faaliyet haline geldiğini göstermektedir. En yüksek ciro grubunda (500 milyon TL ve üzeri) ihracatçı oranının %84,6'ya ulaşması ise, ihracatın büyük ölçüde güçlü nakit akışı, finansman erişimi, risk yönetimi kapasitesi ve ölçek ekonomileriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 20: *Ciroya Göre İhracatçı Firma Oranları*

Ciro Aralığı	İhracatçı İşletmeler	%	İhracat Yapmayan İşletmeler	%	Genel Toplam	%	İhracatçı İşletmelerin Payı, %
10.000.000 TL ve altı	16	20,0%	57	53,3%	73	39,0%	21,9%
10.000.001 TL - 100.000.000 TL	32	40,0%	41	38,3%	73	39,0%	43,8%
100.000.001 TL - 500.000.000 TL	21	26,3%	7	6,5%	28	15,0%	75,0%
500.000.001 TL ve üzeri	11	13,8%	2	1,9%	13	7,0%	84,6%
Genel Toplam	80	100,0%	107	100,0%	187	100,0%	42,8%

İhracat sıklığına ilişkin bulgular, TR90 Bölgesi'ndeki ihracatçı firmaların önemli bir bölümünde ihracat faaliyetinin süreklilik kazanmadığını göstermektedir. Firmaların %32,5'i ayda birden fazla, %15,0'i ayda bir olmak üzere toplamda yalnızca %47,5'i düzenli ihracat yaparken; geri kalan %52,5'lik kesim ihracatı düzensiz, talebe bağlı veya yılda birkaç kez gerçekleştirilen bir faaliyet olarak sürdürmektedir. Özellikle %20,0'lik grubun ihracatı tamamen sipariş ve fırsat bazlı yürütmesi, ihracatın kurumsal bir iş modeli yerine dönemsel bir satış kanalı olarak ele alındığına işaret etmektedir. Yılda birkaç kez (%20,0) veya iki-üç ayda bir (%7,5) ihracat yapan firmalar ile geçmişte yalnızca bir kez (%3,8) ya da yılda bir kez (%1,3) ihracat gerçekleştiren firmalar birlikte değerlendirildiğinde, istikrarlı pazar erişimi, kalıcı müşteri ilişkileri ve sürdürülebilir ihracat organizasyonunun bölge genelinde sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 21: *İhracatçı İşletmelerin İhracat Yapma Sıklıklarının Dağılımı*

	%
Ayda bir	15,00%
Ayda birden fazla	32,50%
Düzensiz / Talebe bağlı	20,00%
Geçmişte sadece bir kez ihracat yaptık	3,75%
İki-üç ayda bir	7,50%
Yılda bir kez	1,25%
Yılda birkaç kez	20,00%
Genel Toplam	100,00%

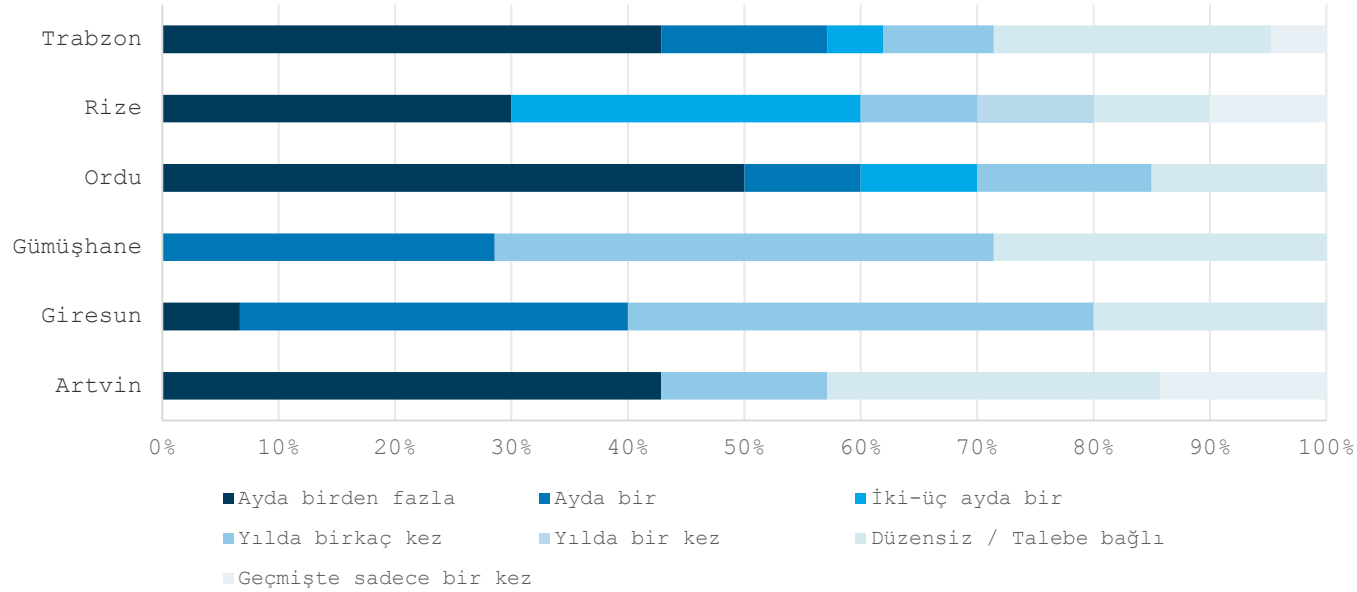
İl bazında ihracat sıklığı dağılımı, düzenli ihracatın bölge içinde belirli merkezlerde yoğunlaştığını göstermektedir. TR90 Bölgesi'nde düzenli ve yüksek frekanslı ihracat Ordu ve Trabzon'da yoğunlaşmıştır. Diğer illerde ise ihracatın çoğunlukla düzensiz, talebe bağlı veya düşük sıklıkta gerçekleştirildiğini gözlenmektedir.

Tablo 22: İhracatçıları İl Bazlı İhracat Yapma Sıklıklarının Dağılımı

İL	Ayda birden fazla	Ayda bir	İki-üç ayda bir	Yılda birkaç kez	Yılda bir kez	Düzensiz / Talebe bağlı	Geçmişte sadece bir kez ihracat yaptık	Genel Toplam
Artvin	42,86%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	28,57%	14,29%	100,00%
Giresun	6,67%	33,33%	0,00%	40,00%	0,00%	20,00%	0,00%	100,00%
Gümüşhane	0,00%	28,57%	0,00%	42,86%	0,00%	28,57%	0,00%	100,00%
Ordu	50,00%	10,00%	10,00%	15,00%	0,00%	15,00%	0,00%	100,00%
Rize	30,00%	0,00%	30,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%
Trabzon	42,86%	14,29%	4,76%	9,52%	0,00%	23,81%	4,76%	100,00%
Genel Toplam	32,50%	15,00%	7,50%	20,00%	1,25%	20,00%	3,75%	100,00%

Tablo aşağıda ayrıca görselleştirilmiştir.

Şekil 4: İhracat Sıklığı Dağılımı (İllere Göre)



İhracatçı işletmelerin pazar erişim stratejileri incelendiğinde, büyük çoğunluğun aracı kullanmadan doğrudan son kullanıcıya ulaşmayı tercih ettiği görülmektedir. Ancak, kurumsallaşma ve pazar çeşitliliği arttıkça distribütör ve dış ticaret firmaları gibi dolaylı kanalların da devreye girdiği gözlemlenmiştir. İhracatçıların %87,5'i doğrudan satış yöntemini kullanmaktadır. Bu durum, bölge işletmelerinin müşteri ilişkilerini kendi bünyelerinde yönetme eğiliminde olduğunu ve pazarlama faaliyetlerini içeriden yürüttüklerini göstermektedir. Her 10 ihracatçıdan 4'ü (%40) distribütör veya bayi kanalıyla çalışmaktadır. İşletmelerin %23,8'i dış ticaret firmalarını aracı olarak kullanmaktadır. E-ihracat ve dijital platformların kullanım oranı %11,3 ile sınırlı kalmıştır.

Tablo 23: İhracat Yöntemlerine Göre İhracat İşletmeler

İhracat Kanalı	Frekans	İhracatçı İşletmelerin Payı (%)
Doğrudan Müşteriye Satış	70	%87,5
Distribütör veya Bayi Aracılığıyla	32	%40,0
Dış Ticaret Firması Aracılığıyla	19	%23,8
E-İhracat / Dijital Platformlar	9	%11,3
Acentalar Vasıtasıyla	8	%10,0

Tablo 24: İhracat Kanalı Çeşitliliği

İL	1 Kanal Kullanan İhracatçı	2 Kanal Kullanan İhracatçı	3 ve Üzeri Kanal Kullanan İhracatçı	Toplam İhracatçı
Trabzon	14	4	3	21
Ordu	9	6	5	20
Giresun	8	5	2	15
Rize	3	7	0	10
Artvin	4	3	0	7
Gümüşhane	2	3	2	7
Genel Toplam	40	28	12	80

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü üzere Ordu'da bulunan 5 farklı işletme ile 3 ve üzeri kanalı aynı anda en aktif kullanan il olarak öne çıkmaktadır. Bu, Ordu'daki şirketlerin pazar ağlarını çok daha geniş bir yelpazeye (Dijital, Bayi, Acente, Doğrudan) yaydığını göstermektedir. Trabzon sayıca en çok ihracatçıya sahip olmasına rağmen, bu firmaların büyük bir çoğunluğu sadece tek bir kanal üzerinden ilerlemektedir. Rize'deki firmalar genellikle "Doğrudan Satış + Distribütör" ikilisini tercih ederek daha güvenli bir model izlemektedir. Artvin, ihracat kanal çeşitliliği konusunda en zayıf il görünümündedir. Bölgede araştırmaya katılan ihracatçıların tam yarısı (%50) hala sadece tek bir kanala bağlı ihracat yapmaktadır. Küresel rekabette riskleri azaltmak için özellikle 1 kanallı firmaların kullanmadıkları diğer ihracat kanallarını da stratejilerine eklemeleri bölge ekonomisi için kritik bir adım olacak gibi gözükmektedir.

Tablo 25: İhracatçı Firmaların Ciro Yapısında İhracatın Ağırlığı

	%10'dan az	%11-%25 arası	%26-%50 arası	%51-%75 arası	%76'dan fazla	Genel Toplam
Artvin		3	1	2	1	7
Giresun	7	5	2	1		15
Gümüşhane	7					7
Ordu	4	5	7	2	2	20
Rize	6	2		1	1	10
Trabzon	11	4	2	1	3	21
Genel Toplam	35	19	12	7	7	80

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü üzere, ihracat yapan firmaların önemli bir bölümünde ihracatın toplam ciro içindeki payı düşük düzeyde kalmaktadır. İhracatçı firmaların %43,8'i (%10'dan az) ihracatı sınırlı bir gelir kalemi olarak yürütürken, %23,8'i (%11-%25) ve %15,0'ı (%26-%50) orta düzey bir ihracat payına sahiptir. Toplam cironun yarısından fazlasını ihracattan elde eden firmaların oranı ise sınırlıdır (%51-%75: %8,8; %76'dan fazla: %8,8). İl bazında bakıldığında Ordu ve Trabzon, ihracatın ciro içindeki payının görece daha yüksek olduğu iller olarak öne çıkarken; Gümüşhane ve Giresun'da ihracat daha çok düşük paylı ve tamamlayıcı bir faaliyet niteliği taşımaktadır.

Aşağıda yer alan tablo, ihracat yapan firmalarda ciro büyüklüğü arttıkça ihracatın toplam ciro içindeki payının yükseldiğini açık biçimde göstermektedir. 10 milyon TL ve altı ciroya sahip firmaların büyük çoğunluğunda ihracat payı %10'un altında kalırken,

ihracat bu grupta daha çok tamamlayıcı ve sınırlı bir faaliyet niteliği taşımaktadır. 10–100 milyon TL ciro aralığında ihracat payı daha dengeli bir dağılım sergilemekle birlikte, firmaların önemli bir kısmında ihracat hâlen düşük ve orta düzeydedir. Buna karşılık 100–500 milyon TL ciroya sahip firmalarda ihracatın toplam ciro içindeki ağırlığının belirgin biçimde arttığı, bu grupta %51–%75 aralığında ihracat payına sahip firma sayısının öne çıktığı görülmektedir. En yüksek ciro grubunda (500 milyon TL ve üzeri) ise ihracatın ciro içindeki payı hem yüksek oranlara ulaşmakta hem de daha dengeli dağılmaktadır.

Tablo 26: *Ciro Ölçeğine Göre İhracatın Toplam Ciro İçindeki Payı*

	%10'da n az	%11-%25 arası	%26-%50 arası	%51-%75 arası	% 76'dan fazla	Genel Toplam
10 Milyon TL ve altı	56,25%	25,00%	12,50%	0,00%	6,25%	100,00%
10 - 100 Milyon TL	43,75%	31,25%	12,50%	3,13%	9,38%	100,00%
100 – 500 Milyon TL	42,86%	9,52%	19,05%	23,81%	4,76%	100,00%
500 Milyon TL ve üzeri	27,27%	27,27%	18,18%	9,09%	18,18%	100,00%
Genel Toplam	43,75%	23,75%	15,00%	8,75%	8,75%	100,00%

İhracat yapan firmaların ihracat gerçekleştirdikleri pazar sayısı incelendiğinde, TR90 Bölgesi genelinde ihracatın büyük ölçüde sınırlı sayıda pazara yoğunlaştığı görülmektedir. Bölge genelinde firmaların %26,3'ü yalnızca tek pazara, %20,0'si iki pazara ve %20,0'si üç pazara ihracat yaparken, dört–beş pazara ihracat yapanların oranı %13,8, beşten fazla pazara ihracat yapanların oranı ise %20,0 düzeyindedir. İl bazında bakıldığında Artvin'de ihracatçı firmaların tamamının en fazla iki pazarda faaliyet gösterdiği, Gümüşhane'de firmaların yaklaşık %86'sının üç ve daha az pazara ihracat yaptığı görülmektedir. Rize'de firmaların %80'i en fazla iki pazarda ihracat yaparken, Giresun'da pazar çeşitliliği görece artmakta; firmaların yaklaşık %27'si dört ve daha fazla pazara erişebilmektedir. Ordu ve Trabzon ise çoklu pazar erişiminin en belirgin olduğu iller olarak öne çıkmakta; Ordu'da ihracatçı firmaların yaklaşık %55'i, Trabzon'da ise %43'ü dört ve daha fazla pazarda ihracat gerçekleştirmektedir. TR90 Bölgesi'nde ihracatın büyük kısmı dar pazar portföylerine dayanmaktadır.

Tablo 27: *İhracatçı Firmaların Pazar Çeşitliliği*

İL	1	2	3	4-5	>5	Genel Toplam
Artvin	57%	43%	0%	0%	0%	100%
Giresun	13%	27%	33%	20%	7%	100%
Gümüşhane	29%	14%	43%	14%	0%	100%
Ordu	10%	5%	30%	10%	45%	100%
Rize	50%	20%	10%	0%	20%	100%
Trabzon	29%	24%	5%	24%	19%	100%
Genel Toplam	26%	20%	20%	14%	20%	100%

Öte yandan, TR90 bölgesinde araştırmaya katılan işletmelerin % 57,2'si (107 işletme) ihracat yapıyor musunuz sorusunu olumsuz yanıtlamıştır. Bu işletmelerin ihracat yapmama nedenleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 28: İşletmelerin İhracat Yapmama Nedenleri

	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	TOPLAM
İç pazara odaklanmayı tercih ediyoruz.	17	15	13	7	15	4	71
İhracat süreçlerini yürütecek nitelikli insan kaynağına erişemiyoruz.	7	11	5	4	8	7	42
Üretim kapasitemiz ihracat için yeterli değil.	3	11	9	6	7	3	39
İhracat süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip değiliz.	6	10	11	4	7	7	45
Hedef pazar ve müşteri bulmakta zorlanıyoruz.	8	7	7	3	6	8	39
Finansman ve nakit akışı sorunumuz var.	10	12	10	4	7	4	47
Gerekli sertifikalara veya kalite belgelerine sahip değiliz.	5	5	4	0	6	5	25
Mevzuat ve gümrük işlemleri karmaşık görünüyor.	6	6	6	1	4	5	28
Lojistik ve taşımacılık süreçleri konusunda yeterli deneyimimiz yok.	4	2	10	0	5	3	24
Diğer	1	1	0	0	0	0	2

Yukarıda yer alan tablo, TR90 Bölgesi'nde firmaların ihracat yapmama nedenlerinin yalnızca tekil engellerden değil, birbirini besleyen çok boyutlu yapısal kısıtlardan kaynaklandığını daha net biçimde ortaya koymaktadır. En sık dile getirilen gerekçe, iç pazara odaklanmayı tercih etme olmakla birlikte, bunu finansman ve nakit akışı sorunları, ihracat süreçlerine ilişkin bilgi eksikliği ve ihracatı yürütecek nitelikli insan kaynağına erişim güçlüğü izlemektedir. Aynı zamanda üretim kapasitesinin ihracat için yetersiz olması ve hedef pazar ile müşteri bulma zorluğu da öne çıkan yapısal engeller arasındadır. Sertifikasyon eksiklikleri, mevzuat ve gümrük işlemlerinin karmaşıklığı ile lojistik deneyim yetersizliği ise ihracata geçişi zorlaştıran tamamlayıcı faktörler olarak dikkat çekmektedir.

İl bazında bakıldığında sorunların tüm illerde benzer başlıklarda yoğunlaştığı, ancak özellikle finansman, bilgi ve insan kaynağı eksikliklerinin bölge genelinde ortak bir darboğaz oluşturduğu görülmektedir.

“İç pazara odaklanma” ifadesi çoğu firma için bağımsız bir stratejik tercihten ziyade; finansal, beşerî ve operasyonel kapasite yetersizlikleri sonucu olarak ortaya çıkan zorunlu bir yönelimdir. Zira iç pazara odaklanmayı tercih ettiği için ihracat yapmadığını ifade eden firmaların

- % 36,6'sı üretim kapasitelerinin ihracat için yeterli olmadığını ve ihracat süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını,
- % 32,4'ü ihracat süreçlerini yürütecek nitelikli insan kaynağına erişemediklerini ve
- %26,76'sı ise hedef pazar ve müşteri bulmakta zorlandıklarını belirtmiştir.

İhracat yapmayan 107 işletmeye ihracata başlamayı isteyip istemedikleri sorulduğunda elde edilen bulgular, firmaların ihracata yönelik niyetlerinin yüksek belirsizlik ve tereddüt içerdiğini göstermektedir.

Firmaların %42,1'i ihracat planı olmadığını belirtirken, %26,2'si ihracata başlama niyetini dile getirmiş ancak kesin bir zaman çerçevesi tanımlayamamıştır. Buna karşılık ihracata kısa vadede (1 yıl içinde) başlamayı planlayan firmaların oranı %11,2, orta vadede (1-3 yıl) başlamayı hedefleyenlerin oranı ise %20,6 düzeyindedir. İl bazında bakıldığında Trabzon (%40,0) ve Rize (%13,6) kısa vadeli ihracat niyetinin görece daha yüksek olduğu iller olarak öne çıkarken; Ordu'da firmaların üçte ikisinin (%66,7) ihracata yönelik herhangi bir planının bulunmaması dikkat çekmektedir.

Artvin ve Gümüşhane'de ihracat planı olmayan firma oranının %47,8 ile yüksek seyretmesi, bu illerde ihracatın henüz gündeme alınmadığını göstermektedir.

Tablo 29: İhracata Yönelik Niyet ve Zamanlama: İhracat Yapmayan İşletmeler

	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	Genel Toplam
Evet, ancak kesin bir zaman belirlemedik.	30,43%	41,18%	30,43%	16,67%	13,64%	20,00%	26,17%
Evet, kısa vadede (1 yıl içinde) başlamayı planlıyoruz.	8,70%	5,88%	8,70%	0,00%	13,64%	40,00%	11,21%
Evet, orta vadede (1-3 yıl içinde) ihracata başlamak istiyoruz.	13,04%	29,41%	13,04%	16,67%	27,27%	30,00%	20,56%
Hayır, ihracat planımız yok.	47,83%	23,53%	47,83%	66,67%	45,45%	10,00%	42,06%
Genel Toplam	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Yukarıdaki tablo, ihracat yapmayan firmaların önemli bir kısmında ihracata yönelik niyetin zayıf, zamanlamanın belirsiz ve karar alma eşiğinin aşılmamış olduğunu; ihracata geçiş için yönlendirme, kapasite geliştirme ve risk algısını azaltmaya yönelik politika ve destek mekanizmalarına ihtiyaç bulunduğunu ortaya koymaktadır.

İhracat yapmamakla birlikte ihracata başlama niyeti bulunan işletmelere ihracata başlamak için hangi alanlarda desteğe ihtiyaç duydukları sorulduğunda verilen yanıtlar, ihtiyaçların belirli başlıklarda yoğunlaştığını göstermektedir. Buna göre firmaların dile getirdiği ihtiyaçların %17,2'si finansman ve devlet desteklerine, %16,5'i hedef pazar analizi ve müşteri bulmaya yöneliktir. Uluslararası pazarlama ve satış stratejileri %13,2'lik payla bir diğer öncelikli alan olarak öne çıkarken, nitelikli insan kaynağı ihtiyacı yanıtların %12,2'sini oluşturmaktadır. Gümrük mevzuatı ve ihracat süreçlerine ilişkin destek ihtiyacı %11,6 düzeyinde gerçekleşirken, lojistik ve taşımacılık %10,2'lik

paya sahiptir. Ürün sertifikasyonu ve kalite belgeleri ile e-ihracat ve dijital pazarlama ise her biri yaklaşık %9,6 oranında dile getirilmiştir. Bu dağılım, ihracata başlama niyeti bulunan işletmeler için en kritik ihtiyaç alanlarının finansman, pazar bilgisi ve satış kapasitesi olduğunu; teknik, operasyonel ve dijital konuların ise bu temel ihtiyaçları tamamlayıcı nitelikte görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Tablo 30: İhracata Geçişte Öncelikli Destek Alanları

	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	TOPLAM
Hedef pazar analizi ve müşteri bulma	9	12	9	4	7	9	50
Uluslararası pazarlama ve satış stratejileri	7	12	8	2	4	7	40
Finansman ve devlet destekleri	11	13	10	3	9	6	52
Ürün sertifikasyonu ve kalite belgeleri	4	10	3	3	4	5	29
Lojistik ve taşımacılık	7	4	10	1	4	5	31
Nitelikli insan kaynağı	6	10	6	3	4	8	37
Gümrük mevzuatı ve ihracat süreçleri	5	10	7	1	4	8	35
E-ihracat ve dijital pazarlama	4	7	4	2	4	8	29

5.3. İhracat Altyapısı

Tablo 31: İhracatın Kurumsallaşma Düzeyi: İhracat Departmanı Varlığı

	İhracat Departmanı Var	İhracat Departmanı Yok	Genel Toplam
Artvin	28,57%	71,43%	100,00%
Giresun	46,67%	53,33%	100,00%
Gümüşhane	28,57%	71,43%	100,00%
Ordu	70,00%	30,00%	100,00%
Rize	20,00%	80,00%	100,00%
Trabzon	42,86%	57,14%	100,00%
Genel Toplam	45,00%	55,00%	100,00%

TR90 Bölgesi'nde ihracat yapan işletmelerin önemli bir bölümünde kurumsallaşmış bir ihracat organizasyonun bulunmamaktadır. Bölge genelinde ihracatçı firmaların yalnızca %45'inde ayrı bir ihracat departmanı bulunurken, %55'inde ihracat faaliyetleri departman olmadan yürütülmektedir. İl bazında bakıldığında Ordu %70 ile ihracat departmanına sahip firma oranının en yüksek olduğu il olarak öne çıkmakta, bu durum ilde ihracatın daha kurumsal bir yapı üzerinden yürütüldüğüne işaret etmektedir. Giresun (%46,7) ve Trabzon (%42,9) orta düzeyde bir görünüm sergilerken, Artvin ve Gümüşhane'de ihracat departmanına sahip firma oranı %28,6 ile oldukça düşüktür. Rize ise %20 ile en düşük kurumsallaşma düzeyine sahip il konumundadır. Bulgular,

TR90 Bölgesi'nde ihracatın önemli ölçüde firma sahibi veya sınırlı sayıdaki personel üzerinden yürütüldüğünü; bu durumun ihracatın sürekliliği, ölçeklenmesi ve pazar çeşitlendirmesi açısından yapısal bir zayıflık oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Unutulmamalıdır ki, ankete katılan 187 işletmenin yalnızca %42,8'i ihracat yapmakta, bu işletmelerin de sadece %45'inde ayrı bir ihracat departmanı bulunmaktadır; bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin sadece %19,3'ünde ihracatın kurumsal bir departman yapısı üzerinden yürütüldüğünü göstermektedir.

Aşağıda yer alan tablo, TR90 Bölgesi'nde ihracat departmanı bulunan işletmelerde bu birimlerin sınırlı ancak belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaştığını göstermektedir. İhracat departmanına sahip 36 işletmenin %61,1'inde (22 firma) bu departman 2–4 kişilik küçük ekipler halinde yapılandırılmıştır. 5 ve üzeri personel istihdam eden daha gelişmiş ihracat departmanlarının oranı %27,8 (10 firma) iken, tek kişilik ihracat departmanına sahip işletmeler %11,1 ile sınırlı kalmaktadır. İl bazında özellikle Ordu (14 firma) ve Trabzon (9 firma), hem ihracat departmanına sahip firma sayısı hem de görece daha kalabalık ekipler açısından öne çıkmakta; bu durum bu illerde ihracatın daha kurumsal ve organizasyonel bir yapı üzerinden yürütüldüğüne işaret etmektedir. Bulgular, ihracat departmanı olan firmalarda ihracatın büyük ölçüde küçük ölçekli, operasyonel ekipler tarafından yürütüldüğünü, tam ölçekli ve uzmanlaşmış ihracat organizasyonlarının ise henüz sınırlı sayıda firmada bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 32: İşletmelerdeki İhracat Departmanının Personel Büyüklüğü

İL	1 çalışan	2-4 çalışan	5 ve üzeri çalışan	Genel Toplam
Artvin		1	1	2
Giresun	1	3	3	7
Gümüşhane	1	1		2
Ordu	1	9	4	14
Rize		2		2
Trabzon	1	6	2	9
Genel Toplam	4	22	10	36

Tablo, ankete katılan tüm işletmeleri değil; yalnızca ihracat yapan ve bünyesinde ihracat departmanı bulunan işletmeleri kapsamaktadır.

Bölge genelinde işletmelerin %51,1'inde yabancı dil bilen en az bir kişi bulunurken, %48,9'unda bu yetkinliğe sahip herhangi bir personel, yönetici veya ortak bulunmamaktadır. İl bazında bakıldığında Giresun (%90,6), Ordu (%77,4) ve Trabzon (%74,2) yabancı dil kapasitesinin görece güçlü olduğu iller olarak öne çıkarken; Artvin (%20,0), Rize (%28,1) ve Gümüşhane (%13,3) bu alanda belirgin kapasite açıkları sergilemektedir. Bu durum, bölge genelinde ihracatın sürdürülebilirliği açısından yabancı dil yetkinliğinin hâlen kritik bir geliştirme alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 33: İşletmelerde Yabancı Dil Yetkinliği

	Evet	Hayır	Genel Toplam
--	------	-------	--------------

Artvin	20,00%	80,00%	100,00%
Giresun	90,63%	9,38%	100,00%
Gümüşhane	13,33%	86,67%	100,00%
Ordu	77,42%	22,58%	100,00%
Rize	28,13%	71,88%	100,00%
Trabzon	74,19%	25,81%	100,00%
Genel Toplam	51,08%	48,92%	100,00%

İşletmelerin ihracat konusunda kurumsal bilgi ve deneyim birikimini ölçmeye yönelik olarak yöneltilen “Şirketinizin personeli, yöneticileri veya ortakları geçmişte ihracatla ilgili herhangi bir eğitim ve/veya danışmanlık programına katıldı mı?” sorusuna verilen yanıtlar, TR90 Bölgesi’nde bu alandaki kapasitenin oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir.

Bölge genelinde işletmelerin yalnızca %30,5’i ihracata yönelik bir eğitim veya danışmanlık deneyimine sahipken, %69,5’i bu tür bir programa hiç katılmamıştır. İl bazında bakıldığında Ordu (%50,0) ve Trabzon (%41,9) eğitim ve danışmanlık deneyiminin görece daha yaygın olduğu iller olarak öne çıkarken; Artvin (%13,3), Rize (%18,8) ve Gümüşhane (%26,7) bu açıdan belirgin kapasite açıkları sergilemektedir. Bulgular, bölgedeki işletmelerin büyük bölümünde ihracata ilişkin bilgi ve uygulama yetkinliklerinin deneyime dayalı olarak değil, sınırlı ve çoğunlukla sezgisel biçimde geliştiğini; ihracata hazırlık sürecinde yapılandırılmış eğitim ve danışmanlık mekanizmalarına güçlü bir ihtiyaç bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 34: İhracat Bilgi ve Deneyim Birikimi: Eğitim ve Danışmanlık Katılımı

	Evet	Hayır	Genel Toplam
Artvin	13,33%	86,67%	100,00%
Giresun	31,25%	68,75%	100,00%
Gümüşhane	26,67%	73,33%	100,00%
Ordu	50,00%	50,00%	100,00%
Rize	18,75%	81,25%	100,00%
Trabzon	41,94%	58,06%	100,00%
Genel Toplam	30,48%	69,52%	100,00%

TR90 Bölgesi’nde işletmelerin yurtdışı fiziki varlığı son derece sınırlıdır. Bölge genelinde işletmelerin yalnızca %6,95’i yurtdışında mağaza, showroom, depo, üretim tesisi veya atölye gibi herhangi bir fiziki varlığa sahipken, %93,05’inde böyle bir yapılanma bulunmamaktadır. İl bazında değerlendirildiğinde Trabzon (%19,35) ve Ordu (%15,63) yurtdışında fiziki varlığı bulunan işletme oranının görece daha yüksek olduğu iller olarak öne çıkmakta; Giresun ve Rize’de bu oran %3,13 ile oldukça düşük seviyede kalmaktadır. Artvin ve Gümüşhane’de ise yurtdışında fiziki varlığa sahip herhangi bir işletme bulunmamaktadır.

Tablo 35: İşletmelerin Yurtdışında Fiziki Operasyon Kabiliyetleri

	Var	Yok	Genel Toplam
Artvin	0,00%	100,00%	100,00%
Giresun	3,13%	96,88%	100,00%
Gümüşhane	0,00%	100,00%	100,00%
Ordu	15,63%	84,38%	100,00%
Rize	3,13%	96,88%	100,00%
Trabzon	19,35%	80,65%	100,00%
Genel Toplam	6,95%	93,05%	100,00%

Öte yandan, yurtdışında fiziki operasyon kabiliyetine sahip olma durumu ile ihracatın ciro içindeki payı arasında anlamlı ve yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 36: Yurtdışı Fiziki Operasyon Kabiliyeti ile İhracat Performansı İlişkisi

	%10'dan az	%11-%25 arası	%26-%50 arası	%51-%75 arası	% 76'dan fazla	Genel Toplam
Var	23,08%	38,46%	7,69%	0,00%	30,77%	100,00%
Yok	47,76%	20,90%	16,42%	10,45%	4,48%	100,00%
Genel Toplam	43,75%	23,75%	15,00%	8,75%	8,75%	100,00%

Yurtdışında mağaza, showroom, depo veya üretim tesisi bulunan işletmelerde ihracatın ciro içindeki payı belirgin biçimde daha yüksektir. Bu firmaların %30,8'inde ihracat payı %76'nın üzerindeyken, %38,5'inde %11-%25 aralığında yoğunlaşmaktadır; buna karşılık %51-%75 aralığında ihracat payına sahip firma bulunmamaktadır.

Buna karşılık yurtdışında fiziki varlığı olmayan işletmelerde ihracatın ciro içindeki payı ağırlıklı olarak düşük ve orta düzeylerde yoğunlaşmaktadır. Bu gruptaki firmaların %47,8'inde ihracat payı %10'un altında, yalnızca %4,5'inde %76'nın üzerinde gerçekleşmektedir.

TR90 Bölgesi'nde firmaların pazarlama araçlarına sahip olma düzeyinin araç türüne göre belirgin biçimde farklılaştığını göstermektedir. En yaygın kullanılan araç yabancı dilde hazırlanmış ürün tanıtım katalogları olup, işletmelerin önemli bir bölümü bu araca sahiptir. Bunu yabancı dilde hazırlanmış web siteleri ve yabancı dilde hazırlanmış broşürler izlemekte; firmaların temel tanıtım materyallerine odaklandığı görülmektedir. Buna karşılık yabancı dilde sosyal medya kullanımı, çok dilli müşteri destek hizmetleri ve dağıtımçı/bayi ağına yönelik yabancı dilde eğitim veya tanıtım materyalleri görece sınırlı düzeyde kalmaktadır. E-ticaret platformlarında mağaza açılması ise orta düzeyde bir yaygınlık göstermekte olup, dijital kanalların ihracat pazarlamasında henüz ikincil bir araç olarak konumlandığını ortaya koymaktadır.

İl bazında Ordu ve Trabzon, yabancı dilde pazarlama araçlarına sahip firma sayısının görece daha yüksek olduğu iller olarak öne çıkarken, diğer illerde araç çeşitliliğinin daha sınırlı olduğu görülmektedir.

Tablo 37: İhracatta Kullanılan Pazarlama Araçları

	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	TOPLAM
Yabancı dilde hazırlanmış websitesi	1	5	5	13	6	13	43
Yabancı dilde sunulan herhangi bir sosyal medya uygulaması	2	1	1	6	3	7	20
Yabancı dilde hazırlanmış tanıtım videosu	1	3	1	9	4	9	27
Yabancı dilde hazırlanmış ürün tanıtım kataloğu	6	15	3	14	6	10	54
Yabancı dilde hazırlanmış broşürler	7	8	4	10	6	6	41
E-ticaret platformlarında mağaza (Amazon, Alibaba, eBay vb.)	1	2	5	4	5	8	25
Çok dilli müşteri destek hizmeti (telefon, e-posta, canlı destek vb.)	1	3	0	7	2	2	15
Dağıtımçı veya bayi ağına yönelik yabancı dilde eğitim/tanıtım materyali	1	0	0	0	3	1	5

5.4. Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu

İşletmelerin ürün veya hizmetlerine yurtdışından talep gelip gelmediği incelendiğinde, TR90 Bölgesi'nde dış pazarlara yönelik talebin yalnızca mevcut ihracatçılarla sınırlı olmadığı görülmektedir. İhracat yapan işletmelerin %95,0'inin yurtdışından talep aldığı, buna karşılık yalnızca %5,0'inin herhangi bir dış talep ile karşılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, ihracatçı firmaların büyük çoğunluğunun aktif veya potansiyel pazar bağlantılarına sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan, ihracat yapmayan işletmelerin de %55,1'i ürün veya hizmetlerine yurtdışından talep geldiğini belirtmiştir. Buna karşın bu gruptaki firmaların %44,9'u herhangi bir dış talep almadığını ifade etmektedir. Bu bulgu, ihracat yapmayan firmaların önemli bir bölümünün aslında pazar sinyali aldığını, ancak bu talebi ihracata dönüştürecek kurumsal, finansal veya operasyonel kapasiteye henüz sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, ankete katılan 187 işletmenin %72,2'sinin yurtdışından talep aldığı görülmektedir. Bu, TR90 Bölgesi'nde ihracat potansiyelinin mevcut ihracatçıların ötesinde geniş bir tabana yayıldığını; ancak bu potansiyelin fiili ihracata dönüşmesi için firmaların ihracata hazırlık, kapasite geliştirme ve risk yönetimi alanlarında desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 38: İşletmelerin Yurtdışından Talep Alma Durumu

	Evet	Hayır	Genel Toplam
İhracatçı İşletmeler	76	4	80
İhracat Yapmayan İşletmeler	59	48	107
Genel Toplam	135	52	187

İşletmelerin ürün ve hizmetlerinin ihracat pazarlarının gerektirdiği standart ve belgelere uygunluk durumu incelendiğinde, ihracatçı ve ihracat yapmayan işletmeler arasında belirgin bir ayrışma olduğu görülmektedir. İhracat yapan işletmelerin %68,8'i gerekli standart ve belgelere sahip olduğunu belirtirken, %22,5'i bu gereklilikleri kısmen karşıladığını ifade etmektedir. Buna karşılık bu grupta uygunluğun bulunmadığını belirten işletmelerin oranı %6,3 ile sınırlı, konuya ilişkin bilgi sahibi olmadığını ifade edenlerin oranı ise %2,5 düzeyindedir. İhracat yapmayan işletmelerde ise tablo tersine dönmektedir. Bu gruptaki firmaların yalnızca %15,9'u ürün veya hizmetlerinin ihracat pazarlarının gerektirdiği standart ve belgelere sahip olduğunu belirtirken, %37,4'ü bu gereklilikleri kısmen, %27,1'i ise hiç karşılamadığını ifade etmektedir. Ayrıca ihracat yapmayan işletmelerin %19,6'sının konuya ilişkin net bir bilgiye sahip olmaması dikkat çekici olan ayrışmaya işaret etmektedir.

Tablo 39: İhracat Pazarlarının Gerektirdiği Standart ve Belgelere Uyum Durumu

	Bilmiyorum	Evet	Hayır	Kısmen	Genel Toplam
İhracatçı İşletmeler	2,50%	68,75%	6,25%	22,50%	100,00%
İhracat Yapmayan İşletmeler	19,63%	15,89%	27,10%	37,38%	100,00%
Genel Toplam	12,30%	38,50%	18,18%	31,02%	100,00%

Bulgular, TR90 Bölgesi'nde ihracata geçişin önündeki temel eşiklerden birinin standartlara uyum ve belgelendirme kapasitesi olduğunu; özellikle ihracat yapmayan firmalar için bu alanın kritik bir geliştirme ve destek başlığı olarak öne çıktığını ortaya koymaktadır.

TR90 Bölgesi'nde firmaların önemli bir kısmının müşteri taleplerine uyum sağlayabilecek ihracata yönelik özel üretim yapabilme esnekliğe sahip olduğu, ancak bu kapasitenin ihracat yapmayan işletmelerde belirgin biçimde sınırlı kaldığı görülmektedir. İhracat yapan işletmelerin %75,0'i müşteri talebine göre özelleştirilmiş üretim yapabildiğini belirtirken, %16,3'ü bu kapasiteye kısmen sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu grupta yalnızca %8,8'i sadece standart üretim yapabildiğini belirtmiştir. Buna karşılık ihracat yapmayan işletmelerde tablo tersine dönmektedir. Bu firmaların yalnızca %41,1'i ihracata yönelik özelleştirilmiş üretim yapabildiğini belirtirken, %36,4'ü sadece standart üretim yaptığını, %22,4'ü ise kapasitesinin kısmen yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Bu durum, ihracat yapmayan işletmelerin önemli bir bölümünde müşteri taleplerine uyum, ürün farklılaştırma ve pazara özgü gereklilikleri karşılama konusunda yapısal kısıtlar bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 40: İhracatta Ürün Özelleştirme ve Üretim Esnekliği

	Talebe bağlı özelleştirme yapabiliyor	Sadece standart üretim yapıyor	Kısmen talebe bağlı özelleştirme yapabiliyor, ancak kapasitesi sınırlı	Genel Toplam
İhracatçı İşletmeler	60	7	13	80
İhracat Yapmayan İşletmeler	44	39	24	107
Genel Toplam	104	46	37	187

İşletmelerin üretim kapasitelerinin ihracat taleplerini karşılama düzeyi incelendiğinde, ihracat yapan ve yapmayan işletmeler arasında belirgin bir kapasite farkı olduğu görülmektedir. İhracatçı işletmelerin %70,0'ı üretim kapasitesinin ihracat taleplerini karşılamak için yeterli olduğunu belirtirken, %27,5'i kapasitesinin kısmen yeterli olduğunu ve büyümeye hazır bulunduğunu ifade etmektedir. Bu grupta kapasitesinin ihracat için yetersiz olduğunu belirten işletmelerin oranı %2,5 ile oldukça sınırlıdır. İhracat yapmayan işletmelerde ise tablo farklılaşmaktadır. Bu gruptaki firmaların yalnızca %30,2'si üretim kapasitesinin yeterli olduğunu belirtirken, %36,8'i kapasitesinin kısmen yeterli olduğunu ve büyütme potansiyeli bulunduğunu ifade etmektedir.

Tablo 41: İhracat İçin Üretim Kapasitesi Yeterliliği

	İhracatçı İşletmeler	İhracat Yapmayan İşletmeler	Genel Toplam
Evet, yeterli kapasitemiz var.	56	32	88
Hayır, ihracat için üretim kapasitemiz yetersiz.	2	35	37
Kısmen, ancak büyümeye hazırız.	22	40	62
Genel Toplam	80	107	187

5.5. İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim

İşletmelerin ihracatı geliştirmeye yönelik pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yürütme durumu incelendiğinde, ihracat yapan ve yapmayan işletmeler arasında belirgin bir davranış farkı olduğu görülmektedir. İhracatçı işletmelerin %35,0'i pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini düzenli olarak, %31,3'ü ise düzensiz olarak gerçekleştirmektedir. Buna karşılık ihracatçıların %21,3'ü bu faaliyetleri henüz yürütmemekle birlikte gelecekte gerçekleştirmeyi planladığını, %12,5'i ise herhangi bir pazarlama ve tanıtım faaliyeti yürütmediğini belirtmektedir. İhracat yapmayan işletmelerde ise tablo tersine dönmektedir. Bu gruptaki firmaların yalnızca %4,7'si (düzenli veya düzensiz) ihracatı geliştirmeye yönelik pazarlama faaliyeti yürütürken, %37,4'ü bu tür faaliyetleri gelecekte yapmayı planladığını, %57,9'u ise herhangi bir pazarlama ve tanıtım faaliyeti yürütmediğini ifade etmektedir.

Tablo 42: İhracata Yönelik Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri Yürütme Durumu

	İhracatçı İşletmeler	İhracat Yapmayan İşletmeler	Genel Toplam
Evet, ancak düzensiz olarak	25	3	28
Evet, düzenli olarak	28	2	30
Hayır, ancak gelecekte gerçekleştirmeyi planlıyoruz	17	40	57
Hayır, gerçekleştirmiyoruz	10	62	72
Genel Toplam	80	107	187

Öte yandan, ihracatçı işletmeler ihracatın ciro içindeki payına göre değerlendirildiğinde, ihracat payı arttıkça düzenli pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin yaygınlaştığı görülmektedir. Özellikle ihracatın ciro içindeki payı %51–%75 ve %76’nın üzerinde olan işletmelerde düzenli pazarlama yapanların oranı sırasıyla %71,4 ve %57,1 düzeyindedir.

Buna karşılık ihracat payı düşük olan firmalarda pazarlama faaliyetleri daha çok düzensiz ya da planlama aşamasında kalmaktadır. Bu bulgular, ihracatta derinleşmenin pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin sürekliliği ve sistematikliği ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu tablo, TR90 Bölgesi’nde ihracat performansının artırılması açısından pazarlama ve tanıtım kapasitesinin güçlendirilmesinin kritik bir politika ve destek alanı olduğunu ortaya koymaktadır

Tablo 43: İhracatı Geliştirmeye Yönelik Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri

	Evet, ancak düzensiz olarak	Evet, düzenli olarak	Hayır, ancak gelecekte gerçekleştirmeyi planlıyoruz	Hayır, gerçekleştirmiyoruz	Genel Toplam
İhracatçı İşletmeler	31,25%	35,00%	21,25%	12,50%	100,00%
% 76'dan fazla	28,57%	57,14%	14,29%	0,00%	100,00%
%10'dan az	31,43%	20,00%	31,43%	17,14%	100,00%
%11-%25 arası	36,84%	31,58%	21,05%	10,53%	100,00%
%26-%50 arası	33,33%	50,00%	8,33%	8,33%	100,00%
%51-%75 arası	14,29%	71,43%	0,00%	14,29%	100,00%
İhracat Yapmayan İşletmeler	2,80%	1,87%	37,38%	57,94%	100,00%
Genel Toplam	14,97%	16,04%	30,48%	38,50%	100,00%

İhracatı geliştirmeye yönelik pazarlama ve tanıtım faaliyeti yürüttüğünü belirten işletmelere ilave olarak yöneltilen “Şirketiniz hangi tür ihracat pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini gerçekleştiriyor?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 44: İhracatta Kullanılan Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri

	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	TOPLAM
Yurtdışı fuarlar	2	10	2	15	2	10	41
Yurtdışındaki firmalarla birebir iş görüşmeleri (B2B)	2	12	2	12	3	8	39
Ticaret heyetleri ve alım heyetleri	2	3	3	5	1	2	16
Yurtdışındaki potansiyel müşterilere veya iş ortaklarına ziyaretler	2	7	4	11	5	7	36
Online uluslararası etkinlikler (sanal fuarlar vb.)	0	1	0	2	2	4	9
Diğer	0	0	0	0	0	1	1

Verilen yanıtlar, TR90 Bölgesi'nde firmaların ağırlıklı olarak fiziksel temas ve yüz yüze ilişkilere dayalı pazarlama araçlarını tercih ettiğini göstermektedir. En yaygın kullanılan faaliyet türü yurtdışı fuarlara katılım olup, toplamda 41 firma bu yöntemi kullandığını belirtmiştir. Bunu yurtdışındaki firmalarla birebir iş görüşmeleri (B2B) ve yurtdışındaki potansiyel müşterilere veya iş ortaklarına yapılan ziyaretler izlemektedir.

Ticaret ve alım heyetleri daha sınırlı sayıda firma (16 firma) tarafından tercih edilirken, online uluslararası etkinlikler ve sanal fuarlar yalnızca 9 firma tarafından kullanılmaktadır. Bu durum, bölgedeki firmaların dijital ve uzaktan pazarlama araçlarına yönelik kullanım düzeyinin hâlen düşük olduğunu ortaya koymaktadır. İl bazında özellikle Ordu, Giresun ve Trabzon, yurtdışı fuarlar ve B2B görüşmeler gibi aktif pazarlama faaliyetlerinin daha yoğunlaştığı iller olarak öne çıkmaktadır.

İhracatı geliştirmeye yönelik pazarlama ve tanıtım faaliyeti yürüttüğünü belirten işletmelerin bu faaliyetler için bütçe ayırma yaklaşımları incelendiğinde, bütçeleme büyük ölçüde planlı değil, ihtiyaç bazlı yürütüldüğü görülmektedir. Pazarlama ve tanıtım faaliyeti gerçekleştiren 58 işletmenin %50,0'ı bu faaliyetler için önceden tanımlanmış bir bütçe ayırmadığını, harcamaları ihtiyaçlara göre yaptığını belirtmiştir. Buna karşılık işletmelerin %46,6'sı ihracatı geliştirmeye yönelik pazarlama ve tanıtım faaliyetleri için ayrı bir bütçe ayırdığını ifade etmektedir. Bu faaliyetler için bütçe ayırmadığını belirten işletmelerin oranı ise yalnızca %3,4 düzeyindedir. İhracatçı işletmeler özelinde bakıldığında, bu firmaların yarısının (%49,1) bütçesiz ve ihtiyaç bazlı bir yaklaşım benimsediği, diğer yarısına yakınının (%49,1) ise planlı bir bütçeleme yaptığı görülmektedir. İhracat yapmayan ancak pazarlama faaliyeti yürüten sınırlı sayıda işletmede ise bütçeleme büyük ölçüde ihtiyaç bazlı olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 45: İhracat Pazarlama Faaliyetlerinde Bütçeleme Yaklaşımı, n=58

	İhracatçı İşletmeler	İhracat Yapmayan İşletmeler	Genel Toplam
Bütçe belirlemiyoruz, ihtiyaçlara göre harcama yapıyoruz	49,06%	60,00%	50,00%
Evet	49,06%	20,00%	46,55%
Hayır	1,89%	20,00%	3,45%
Genel Toplam	100,00%	100,00%	100,00%

Öte yandan, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri için bütçe ayırmayan 129 işletmeye geçmişte bu tür faaliyetleri gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri sorulduğunda, ihracat pazarlamasına ilişkin deneyimin son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin yalnızca %12,4'ü geçmişte ihracatı geliştirmeye yönelik herhangi bir pazarlama veya tanıtım faaliyeti yürüttüğünü belirtirken, %87,6'sı bu tür faaliyetleri hiç gerçekleştirmemiştir. Ayrıca geçmişte pazarlama faaliyeti yaptığını ifade eden sınırlı sayıda işletmelerin dahi %70,4'ünün bu faaliyetleri sürdürülebilir hale getiremediği anlaşılmaktadır.

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, TR90 Bölgesi'nde ihracat pazarlamasına ilişkin temel sorunun yalnızca bütçe ayırmamak değil; pazarlama deneyiminin zayıflığı, kurumsal alışkanlıkların oluşmamış olması ve pazarlamanın stratejik bir ihracat aracı olarak yeterince benimsenmemesi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 46: Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetleri İçin Bütçe Ayırmayan İşletmelerin Geçmiş Deneyimi

	Evet	Hayır	Genel Toplam
Evet	29,63%	70,37%	100,00%
Hayır	7,84%	92,16%	100,00%
Genel Toplam	12,40%	87,60%	100,00%

Geçmişte ihracata yönelik pazarlama ve tanıtım faaliyeti yürüten ancak bu faaliyetleri sonlandıran işletmelerin gerekçeleri incelendiğinde, kararın büyük ölçüde maliyet baskıları ve pazar koşullarıyla uyumsuzluk üzerinden şekillendiği görülmektedir. En sık dile getirilen neden artan lojistik ve taşımacılık maliyetleri olup, bu gerekçe toplam 10 işletme tarafından ifade edilmiştir. Bunu, fiyatların hedef pazar beklentilerini karşılamaması izlemekte; 8 işletme fiyat rekabetinin sürdürülemez hale geldiğini belirtmektedir.

Davranışsal ve motivasyonel unsurlar da dikkat çekicidir. İhracat motivasyonunun düşmesi, 6 işletme tarafından pazarlama faaliyetlerinden vazgeçme nedeni olarak ifade edilmiştir. Bu durum, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin kısa vadede somut geri dönüş üretmemesinin işletmeler üzerinde caydırıcı bir etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca uygun dağıtım kanallarına erişememe ve faaliyetlerden beklenen faydanın görülmemesi gibi nedenler daha sınırlı sayıda da olsa öne çıkmaktadır.

Ürün veya hizmetlerin ihracat pazarına uygun olmaması ve üretim kapasitesindeki azalma gibi nedenlerin görece düşük frekansta kalması, pazarlama faaliyetlerinden vazgeçilmesinin esasen ürün-temelli değil; maliyet, fiyatlama ve pazar erişimi temelli yapısal sorunlardan kaynaklandığını göstermektedir.

Tablo 47: İşletmelerin İhracata Yönelik Pazarlama ve Tanıtım Faaliyetlerinin Sonlandırılma Nedenleri

	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	TOPLAM
Uygun Dağıtım Kanallarına Erişememe	0	0	0	1	0	2	3
Fiyatların Pazar Beklentisini Karşılamaması	2	4	0	1	0	1	8
Ürün ve Hizmetlerin Uygun Olmaması	0	0	1	0	0	0	1
İhracat Motivasyonunun Düşmesi	1	1	1	1	0	2	6
Azalan Üretim Kapasitesi	0	0	0	0	1	1	2
Artan Lojistik ve Taşımacılık Maliyetleri	2	4	1	0	1	2	10
Faydasını Görmedik	0	0	0	0	1	2	3
Diğer	1	0	1	0	0	1	3

İşletmelerin ihracata yönelik hedef pazar belirleme düzeyleri incelendiğinde, ihracatçı ve ihracat yapmayan işletmeler arasında belirgin bir ayrışma olduğu görülmektedir. İhracatçı işletmelerin yarısı belirli ülkeler üzerinde aktif olarak çalıştığını belirtirken, %25,0'ı hedef pazarlarını belirlemiş olmakla birlikte henüz detaylı bir pazar analizi gerçekleştirmemiştir. Buna karşılık, ihracatçı işletmelerin yalnızca %6,3'ü ihracata yönelik herhangi bir planının bulunmadığını ifade etmektedir. İhracat yapmayan işletmelerde ise tablo tersine dönmektedir. Bu gruptaki işletmelerin neredeyse yarısı (%45,8) ihracata yönelik herhangi bir planının bulunmadığını belirtirken, %22,4'ü genel

bir ihracat niyetine sahip olmakla birlikte hedef pazar tanımlamasına henüz geçmemiştir. İhracat yapmayan işletmelerin yalnızca %11,2'si belirli ülkeler üzerinde çalıştığını ifade etmektedir. Bulgular, ihracata geçiş sürecinde hedef pazar belirleme ve analitik hazırlığın kritik bir eşik olduğunu; bu eşiğin aşılamamasının ihracat niyetinin somutlaşmasını engellediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 48: İşletmelerin İhracata Yönelik Hedef Pazar Belirleme Durumu

	İhracatçı İşletmeler	İhracat Yapmayan İşletmeler	Genel Toplam
Evet, ancak henüz detaylı analiz yapmadık.	20	22	42
Evet, belirli ülkeler üzerinde çalışıyoruz.	40	12	52
Hayır, ancak genel bir ihracat planımız var.	15	24	39
Hayır, ihracat planımız yok.	5	49	54
Genel Toplam	80	107	187

İşletmelerin ihracata başlamasını veya mevcut ihracat hacmini büyütmesini engelleyen faktörler incelendiğinde, finansman ve pazar bilgisi eksikliği merkezli yapısal sorunların öne çıktığı görülmektedir. En yaygın engel, finansman ve nakit akışı sorunları olup toplam 112 işletme tarafından ifade edilmiştir. Bu bulgu, ihracatın gerektirdiği ön finansman, vadeli satışlar ve tahsilat risklerinin işletmeler açısından önemli bir caydırıcı unsur olduğunu göstermektedir. Bunu, yeterli müşteri ve pazar bilgisine sahip olmama (102 işletme) ve uluslararası rekabet ile fiyat baskısı (87 işletme) izlemektedir. Özellikle hedef pazarlara ilişkin bilgi eksikliği ile yoğun rekabet koşulları birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerin ihracatı yüksek belirsizlik içeren bir faaliyet olarak algıladığı anlaşılmaktadır. Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi zorlukları (82 işletme) ile nitelikli insan kaynağına erişim (76 işletme) de ihracatın operasyonel sürdürülebilirliğini sınırlayan önemli engeller arasında yer almaktadır. Davranışsal ve kurumsal faktörler de dikkat çekmektedir. İhracat motivasyonunun olmaması (42 işletme) ve kültürel/dil engelleri (36 işletme) ihracata yönelik isteğin ve yetkinliğin her işletmede eşit düzeyde gelişmediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca dış ticaret mevzuatına uyum (51 işletme) hâlen önemli bir öğrenme ve uyum alanı olarak öne çıkmaktadır. Aşağıda yer alan tablo, ihracata geçişin tekil bir sorun değil; finansal, bilgi temelli, operasyonel ve rekabetçi engellerin birlikte etkili olduğu çok boyutlu bir süreç olduğunu göstermektedir.

Tablo 49: İşletmelerin İhracata Başlama veya İhracatı Büyütme Sürecinde Karşılaştıkları Temel Engeller

	Artvin	Giresun	Gümüşhane	Ordu	Rize	Trabzon	TOPLAM
Yeterli müşteri ve pazar bilgisine sahip olmama	10	23	15	17	16	21	102
İhracat motivasyonumuz yok	9	9	5	6	4	9	42
Finansman ve nakit akışı sorunları	20	27	17	17	19	12	112
Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi zorlukları	15	18	14	9	13	13	82
Kültürel ve dil engelleri	9	5	5	4	5	8	36
Nitelikli insan kaynağına erişim	9	21	9	11	10	16	76

Uluslararası rekabet ve fiyat baskısı	9	27	7	16	9	19	87
Dış ticaret mevzuatına uyum sağlama	12	5	11	5	8	10	51
Diğer	2	0	2	0	4	3	11

İşletmelerin ihracata yönelik bilgi ve yetkinlik düzeyleri incelendiğinde, temel konularda görece daha yüksek; stratejik ve teknik derinlik gerektiren alanlarda ise belirgin bilgi açıkları olduğu görülmektedir. En yüksek yeterlilik oranları temel ihracat bilgisi (%58,3), ödeme şekilleri (%51,9) ve teslim şekilleri (Incoterms) (%51,9) başlıklarında yoğunlaşmaktadır. Bu durum, işletmelerin ihracatın operasyonel çerçevesine ilişkin genel bir farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, ihracatın sürdürülebilirliği ve ölçeklenmesi açısından kritik öneme sahip alanlarda yeterlilik oranları hızla düşmektedir. İhracatta fiyatlandırma (%46,5) ve lojistik (%42,8) orta düzeyde bilgi gerektiren alanlar olarak öne çıkarken; yurt dışı müşteri bulma yöntemleri (%38,5) ve ihracat pazarlaması (%37,4) gibi doğrudan pazar erişimine ilişkin konularda yeterlilik oranlarının %40'ın altında kaldığı görülmektedir. En belirgin bilgi açığı ise ileri ve uzmanlık gerektiren alanlarda yoğunlaşmaktadır. Vergi ve iade mekanizmaları, ihracat muhasebesi, mikro ihracat, e-ihracat ve dijital platformlar, hedef pazar analizi ve özellikle kambiyo mevzuatı başlıklarında yeterlilik oranlarının %30'un altına düştüğü dikkat çekmektedir. Bilgi açığının basitten karmaşığa doğru kademeli değil; doğrudan kritik alanlarda yoğunlaşması, firmaların ihracatı riskli ve kontrol edilmesi zor bir faaliyet olarak algılamasına yol açmaktadır. Bu tablo, ihracata yönelik eğitim ve danışmanlık programlarının genel bilgilendirme yaklaşımından ziyade uygulamalı, vaka temelli ve problem odaklı biçimde tasarlanması gerektiğini açık biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 50: İşletmelerin İhracata Yönelik Bilgi ve Yetkinlik Düzeyleri

Bilgi / Yetkinlik Alanı	Yeterli Bilgiye Sahip Olan İşletme Oranı
Temel ihracat bilgisi	58,30%
Ödeme şekilleri (peşin, akreditif vb.)	51,90%
Teslim şekilleri (Incoterms)	51,90%
İhracatta fiyatlandırma	46,50%
İhracatta lojistik	42,80%
Yurt dışı müşteri bulma yöntemleri	38,50%
İhracat pazarlaması	37,40%
Vergi ve iade mekanizmaları (KDV vb.)	36,90%
İhracat muhasebesi	34,80%
Mikro ihracat	29,90%
İhracatta e-ticaret / dijital platformlar	27,30%
Hedef pazar analizi	25,70%
Kambiyo mevzuatı	23,50%

İşletmelerin T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından sağlanan ihracata yönelik devlet desteklerinden yararlanma düzeyleri incelendiğinde, bilgi ve uygulama kapasitesine dayalı ciddi bir boşluk olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %55,1'i (102 firma) söz konusu destekler hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtirken,

%36,2'si (67 firma) destekler konusunda bilgi sahibi olmakla birlikte henüz yararlanmadığını, yalnızca %8,6'sı (16 firma) ise fiilen devlet desteklerinden yararlandığını ifade etmektedir. Yalnızca ihracat yapan işletmeler dikkate alındığında dahi tablo önemli ölçüde değişmemektedir. İhracatçı işletmeler arasında devlet desteklerinden yararlanan firma sayısı 15 olup, bu oran toplam ihracatçıların yalnızca %18,8'ine karşılık gelmektedir. Bu bulgu, ihracat yapan firmaların dahi büyük bölümünün destek mekanizmalarına fiilen erişemediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, temel sorunun desteklerin varlığı ya da yeterliliğinden ziyade; firmaların bu desteklere erişim, başvuru süreçlerini yönetme ve destekleri etkin biçimde uygulama kapasitesindeki yetersizlik olduğunu göstermektedir. Devlet desteklerinden yararlanma oranının ihracatçı firmalar arasında dahi %20'nin altında kalması, ihracat ekosisteminde bilgilendirme, yönlendirme ve uygulamalı destek mekanizmalarının güçlendirilmesine duyulan ihtiyacı açık biçimde ortaya koymaktadır.

5.6. İhracat Olgunluk Seviyeleri

Geliştirilmiş olan İhracat Olgunluk Endeksi kapsamında araştırmaya katılan işletmeler verdikleri yanıtlara göre ihracat olgunluk seviyeleri açısından sınıflandırılmıştır. Aşağıda, araştırmaya katılan işletmelerin olgunluk seviyeleri gösterilmektedir.

Tablo 51: İşletmelerin İhracat Olgunluk Seviyeleri

	A KÜRESELLEŞME DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (75 - 100)	B OPERASYONEL YETKİNLİK DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (50 - 74)	C KAPASİTE GELİŞTİRME DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (25 - 49)	D İHRACATA BAŞLANGIÇ DÜZEYİNDE İŞLETME Puan Aralığı: (0 - 24)
Artvin	-	3	8	19
Giresun	-	8	11	13
Gümüşhane	-	2	10	18
Ordu	2	13	8	9
Rize	2	2	13	15
Trabzon	2	9	15	5
TOPLAM	6	37	65	79

Bulgular, TR90 Bölgesi imalat sanayi işletmelerinin büyük bölümünün ihracat sürecinin erken aşamalarında yer aldığını göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %42,2'si (79 firma) İhracata Başlangıç Seviyesinde, %34,8'i (65 firma) ise Kapasite Geliştirme Seviyesinde yer almaktadır. Buna karşılık, Operasyonel Yetkinlik Seviyesindeki işletmelerin oranı %19,8 (37 firma) ile sınırlı kalırken, Küresel / Sürdürülebilir Seviyede konumlanan işletmeler yalnızca %3,2 (6 firma) düzeyindedir.

Bu dağılım, firmaların %77,0'sinin ihracatta henüz başlangıç veya kapasite geliştirme aşamasında bulunduğunu; ihracatı düzenli, ölçeklenebilir ve kurumsal bir faaliyet olarak yürütebilen firmaların ise oldukça sınırlı bir grubu oluşturduğunu göstermektedir. Bölgedeki ihracat performansının, sayıca az ancak görece daha olgun firmalar tarafından taşındığı anlaşılmaktadır.

İhracat yapma durumu ile olgunluk seviyeleri birlikte değerlendirildiğinde, endeksin ayırt ediciliği daha da netleşmektedir. İhracat yapmayan işletmelerin %70,1'i (75 firma) ihracata başlangıç seviyesinde, %29,0'ı (31 firma) kapasite geliştirme seviyesinde yer

almakta; bu grupta operasyonel yetkinlik seviyesine ulaşabilen işletme oranı yalnızca %0,9 (1 firma) ile son derece sınırlı kalmaktadır. Küresel seviyede yer alan ihracat yapmayan işletme bulunmamaktadır. Bu sonuç, ihracat yapmayan firmaların %99,1'inin operasyonel yetkinlik eşiğinin altında konumlandığını göstermektedir.

Buna karşılık, ihracat yapan işletmeler belirgin biçimde farklı bir olgunluk profili sergilemektedir. İhracatçı firmaların yalnızca %5,0'ı (4 firma) başlangıç seviyesinde yer alırken, %42,5'i (34 firma) kapasite geliştirme, %45,0'ı (36 firma) operasyonel yetkinlik ve %7,5'i (6 firma) küresel/sürdürülebilir seviyede konumlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ihracat yapan firmaların %52,5'i operasyonel veya küresel olgunluk seviyesine ulaşmıştır. Aşağıdaki tablo, TR90 Bölgesi illerinin ihracata hazırlık boyutları açısından konumlanmalarını ve her il için öne çıkan yönleri özetlemektedir.

Tablo 52: İhracata Hazırlık Uygulama Düzeyine Göre İl Sınıflandırması

Uygulama Düzeyi	İl	En Güçlü Yönler	En Zayıf Yönler
Yüksek Uygulama Düzeyi	Ordu	En yüksek ihracatçı firma oranı, güçlü ihracat departmanı yapılanması, çoklu kanal kullanımı, düzenli pazarlama faaliyetleri, yüksek pazar çeşitliliği	Küçük ölçekli işletmelerde ihracat altyapısı sınırlı, dijital kanal kullanımı geliştirilmeli
	Trabzon	Yüksek ihracatçı oranı, güçlü ürün uygunluğu, yurtdışı fiziki varlık, yabancı dil kapasitesi, eğitim/danışmanlık deneyimi	İhracat kanal çeşitliliğinin artırılması, tek kanala bağımlılığın azaltılması
Orta Uygulama Düzeyi	Giresun	Yabancı dil kapasitesi güçlü, ihracat departmanı oranı bölge ortalamasının üzerinde, B2B iş görüşmeleri aktif	İhracat sıklığı düşük, mevcut durum puanı sınırlı, pazar çeşitliliği yetersiz, devlet desteklerinden yararlanma düşük
Orta-Düşük Uygulama Düzeyi	Rize	İhracat yapan firmalarda ürün özelleştirme kapasitesi mevcut, güvenli ihracat modeli (doğrudan+distribütör)	Düşük ihracatçı oranı, yabancı dil kapasitesi zayıf, ihracat departmanı oranı en düşük, eğitim deneyimi sınırlı
Düşük Uygulama Düzeyi	Artvin	Doğrudan satış yapan ihracatçılarda güçlü müşteri ilişkisi, bazı firmalarda yüksek ihracat payı	En düşük ihracatçı firma oranı, yabancı dil kapasitesi çok zayıf, eğitim deneyimi en düşük, pazar çeşitliliği yok, kanal çeşitliliği en zayıf
	Gümüşhane	Bazı ihracatçı firmalarda e-ticaret kullanımı görece yaygın	En düşük mevcut durum puanı, yabancı dil kapasitesi en zayıf, ihracatçı firmalarda ihracat payı çok düşük, yurtdışı fiziki varlık yok

Bu çerçevede, TR90 Bölgesi'nde ihracatın tabana yayılması ve performansın artırılması için, başlangıç ve kapasite geliştirme aşamasındaki firmalara yönelik hedefli, kademeli ve olgunluk-temelli politika ve destek mekanizmalarının kritik önemde olduğu değerlendirilmektedir.

5.7 Hipotez Testleri ve Regresyon Analizleri

Bu bölümde, İhracata Hazırlık Endeksini oluşturan dört boyutun ihracata hazırlık düzeyini açıklama gücü, korelasyon ve doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir.

5.7.1. Hipotez 1: Mevcut Durum

Hipotez 1: Aktif ihracat deneyimine, düzenli ihracat sıklığına ve çeşitlendirilmiş ihracat kanallarına sahip firmalar daha yüksek ihracata hazırlık düzeyine sahiptir.

Hipotezin test edilmesi amacıyla, Mevcut Durum Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasındaki ilişki hem korelasyon hem de doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz, TR90 Bölgesinde yer alan 187 firmadan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, Mevcut Durum Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r = 0,82$). Doğrusal regresyon analizi sonuçları da bu güçlü ilişkiyi istatistiksel olarak doğrulamaktadır ($R^2 = 0,68$; $F(1,185) = 385,65$; $p < 0,001$).

Tablo 53: Mevcut Durum - Regresyon Analizi Sonuçları

Gösterge	Değer
Pearson Korelasyonu (r)	0,82
R^2 (Açıklama Gücü)	0,68
F İstatistiği	385,65
Regresyon Katsayısı (β)	3,62
Sabit Terim (β_0)	20,66
p değeri	$< 0,001$

Mevcut Durum boyutundaki her 1 birimlik artışın, İhracata Hazırlık Endeks puanında ortalama 3,6 puanlık artışa karşılık geldiğini göstermektedir. Modelin sabit teriminin anlamlı olması ($\beta_0 = 20,66$), ihracat deneyimi olmayan işletmelerin dahi ürün uygunluğu ve bilgi birikimi sayesinde belirli bir hazırlık tabanına sahip olabildiğini ortaya koymaktadır.

5.7.2. Hipotez 2: İhracat Altyapısı

Hipotez 2: İhracat departmanı, yabancı dil yetkinliği, eğitim/danışmanlık deneyimi ve yurtdışı fiziki varlığa sahip firmalar daha yüksek ihracata hazırlık düzeyine sahiptir.

Hipotezin test edilmesi amacıyla, İhracat Altyapısı Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasındaki ilişki hem korelasyon hem de doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz, TR90 Bölgesinde yer alan 187 firmadan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları, İhracat Altyapısı Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r = 0,84$). Doğrusal regresyon analizi sonuçları da bu güçlü ilişkiyi istatistiksel olarak doğrulamaktadır ($R^2 = 0,71$; $F(1,185) = 449,49$; $p < 0,001$).

Tablo 54: İhracat Altyapısı - Regresyon Analizi Sonuçları

Gösterge	Değer
Pearson Korelasyonu (r)	0,84
R ² (Açıklama Gücü)	0,71
F İstatistiği	449,49
Regresyon Katsayısı (β)	4,44
Sabit Terim (β ₀)	14,36
p değeri	< 0,001

İhracat Altyapısı boyutundaki her 1 birimlik artışın, endeks puanında ortalama 4,4 puanlık artış yarattığını göstermektedir. Bu etki büyüklüğü, tüm boyutlar arasında en yüksek regresyon katsayısına sahip olup, kurumsal ihracat altyapısının ihracata hazırlık düzeyinin güçlü bir kaldırıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

5.7.3. Hipotez 3: Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu

Hipotez 3: Ürünleri yurtdışından talep gören, uluslararası standartlara uyumlu, özelleştirilmiş üretim kapasitesine ve yeterli üretim hacmine sahip firmalar daha yüksek ihracata hazırlık düzeyine sahiptir.

Hipotezin test edilmesi amacıyla, Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasındaki ilişki hem korelasyon hem de doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz, TR90 Bölgesinde yer alan 187 firmadan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları, Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (r = 0,83). Doğrusal regresyon analizi sonuçları da bu güçlü ilişkiyi istatistiksel olarak doğrulamaktadır (R² = 0,69; F(1,185) = 407,86; p < 0,001).

Tablo 55: Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu - Regresyon Analizi Sonuçları

Gösterge	Değer
Pearson Korelasyonu (r)	0,83
R ² (Açıklama Gücü)	0,69
F İstatistiği	407,86
Regresyon Katsayısı (β)	2,31
Sabit Terim (β ₀)	-4,48
p değeri	< 0,001

Ürün Uygunluğu boyutundaki her 1 birimlik artışın, endeks puanında ortalama 2,3 puanlık artışa karşılık geldiğini göstermektedir. Modelin sabit teriminin negatif olması (β₀ = -4,48), ürün ve üretim kapasitesi düşük olan işletmelerde ihracata hazırlık düzeyinin anlamlı bir seviyeye ulaşamadığını göstermektedir.

5.7.4. Hipotez 4: İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim

H4: Pazarlama faaliyetleri yürüten, hedef pazarlarını belirlemiş, ihracat bilgi düzeyi yüksek ve devlet desteklerinden yararlanan firmalar daha yüksek ihracata hazırlık düzeyine sahiptir.

Hipotezin test edilmesi amacıyla, İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasındaki ilişki hem korelasyon hem de doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz, TR90 Bölgesinde yer alan 187 firmadan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları, İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim Endeksi ile İhracata Hazırlık Endeksi arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r = 0,93$). Doğrusal regresyon analizi sonuçları da bu güçlü ilişkiyi istatistiksel olarak doğrulamaktadır ($R^2 = 0,87$; $F(1,185) = 1.279,63$; $p < 0,001$).

Tablo 56: İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim - Regresyon Analizi Sonuçları

Gösterge	Değer
Pearson Korelasyonu (r)	0,93
R^2 (Açıklama Gücü)	0,87
F İstatistiği	1.279,63
Regresyon Katsayısı (β)	2,45
Sabit Terim (β_0)	9,83
p değeri	< 0,001

Yetkinlikler boyutu, ihracata hazırlık düzeyinin en güçlü belirleyicisidir. Model, endeks puanındaki toplam varyansın %87'sinin bu boyut tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu sonuç, ihracata hazırlığın büyük ölçüde pazarlama kapasitesi, stratejik planlama yetkinliği ve bilgi birikimine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

TR90 Bölgesi KOBİ'lerinin ortalama ihracata hazırlık seviyesi, başlangıç/kapasite geliştirme eşiğinde yoğunlaşmaktadır. Bu durum, firmaların önemli bir bölümünün ürün bazında dış talep sinyali almasına rağmen ihracata fiilen başlayamamasını açıklamaktadır.

Saha çalışması bulguları, özellikle şu üç yapısal sorunu net biçimde ortaya koymaktadır:

- Firmalar iç pazarı “bilinçli bir seçim” olarak değil; belirsizlik, finansman riski ve kurumsal yetersizlikler nedeniyle en az riskli kaçış alanı olarak tercih etmektedir. İhracat, mevcut yönetim kapasitesiyle “yönetilemeyen bir karmaşıklık” olarak algılanmaktadır.
- Üst yönetim düzeyinde ihracata yönelik söylemsel niyet bulunsa dahi, bu niyet operasyonel yapılara (ihracat sorumlusu, süreç, bütçe, zaman ufku) dönüşmemektedir. “Hemen sonuç alma” beklentisi, ihracatın doğasına aykırı bir baskı üretmektedir.
- Dijital pazarlama, yabancı dil, sertifikasyon ve ihracat finansmanı alanlarındaki boşluklar, firmaların tekil fırsatları sürdürülebilir kanallara dönüştürmesini engellemektedir.

Yukarıda özetlenen bu yapısal sorunlar, ihracat yapmama veya ihracat seviyesini artıramama durumlarının “isteksizlikten” değil; kapasite eksikliği sonucu ortaya çıkan rasyonel bir davranıştan kaynaklandığını göstermektedir.

Firmaların büyük bölümü ihracat olgunluğu açısından 0–49 puan bandında kümelenmiştir. Diğer bir deyişle, ihracat olgunluğunda “eşik öncesi” bir bölgede sıkışmışlardır. Bu durum üç kritik anlama gelmektedir:

- Mevcut destek mekanizmaları, firmaları bir üst olgunluk seviyesine taşıyacak derinlikte değildir.
- Yabancı dil eğitimi ya da e-ihracat semineri tek başına sonuç üretmemektedir.
- Ordu ve Trabzon’da görece daha yüksek skorlar, bölge içi mentorluk ve yatay öğrenme potansiyelinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular ve istatistiksel analizler birlikte değerlendirildiğinde, TR90 Bölgesi için ihracata hazırlık sürecinde öncelikli iyileştirme alanları üç ana başlık altında toplanmaktadır.

Birinci olarak, ihracata geçişin önündeki bilgi ve yetkinlik engellerinin kaldırılması kritik önemdedir. Regresyon analizleri, İhracata Yönelik Yetkinlikler boyutunun endeks puanındaki toplam varyansın %87’sini açıkladığını göstermektedir. Bu bulgu, ihracata hazırlık düzeyinin büyük ölçüde bilgi birikimi, pazarlama kapasitesi ve stratejik planlama yetkinliğine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Temel ihracat bilgisi, ödeme şekilleri ve teslim şekillerinde görece yeterlilik bulunmasına karşın; hedef pazar analizi, e-ihracat, kambiyo mevzuatı ve ihracat muhasebesi gibi ileri konularda ciddi bilgi açıkları mevcuttur.

İkinci olarak, kurumsal ihracat altyapısının güçlendirilmesi gerekmektedir. İhracat Altyapısı boyutu, en yüksek regresyon katsayısına ($\beta = 4,44$) sahip olup, bu boyuttaki her 1 birimlik ilerlemenin endeks puanında 4,4 puanlık artışa karşılık geldiği hesaplanmıştır. Bölge genelinde ihracatçı firmaların yalnızca %45’inde ayrı bir ihracat departmanı bulunması, %49’unda yabancı dil kapasitesinin olmaması ve %70’inin ihracata yönelik eğitim almaması, kurumsal altyapıdaki yapısal boşlukları açık biçimde ortaya koymaktadır.

Üçüncü olarak, ihracat deneyiminin tabana yayılması ve sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Mevcut Durum boyutunun ortalama puanının maksimumun yalnızca %12,8’ine ulaşması, bölgedeki işletmelerin büyük çoğunluğunun ihracata fiilen başlayamadığını göstermektedir. Spearman analizleri, çalışan sayısı ($p = 0,47$) ve ciro ($p = 0,45$) ile ihracata hazırlık arasında güçlü ilişkiler ortaya koymuş olup, bu durum ihracatın belirli bir ölçek eşiğinin üzerinde daha sürdürülebilir hale geldiğini göstermektedir. Küçük ölçekli işletmeler için mikro ihracat, e-ihracat ve kolektif ihracat modelleri gibi alternatif mekanizmaların geliştirilmesi stratejik bir öncelik olarak değerlendirilmelidir.

Aşağıda bölgedeki işletmelerin ihracata başlama ve mevcut kabiliyetlerini geliştirerek ihracat pazarlarında derinlemesine büyümelerini hedefleyen bir Kademeli İhracat Geliştirme Programı tasarımı sunulmaktadır.

6.1. Kademeli İhracat Geliştirme Programı

Program iki ana eksen üzerine inşa edilmiştir.

Eksen	Stratejik Amaç
Eksen 1 – Ekosistem Gelişimi	İhracat kapasitesini tekil firmalardan bağımsızlaştırarak sürdürülebilir bölgesel destek yapıları oluşturmak
Eksen 2 – İşletme Seviyesinde Gelişim	Firmaların ihracata fiilen başlamasını, sürdürülebilir ve ölçeklenebilir hale getirmesini sağlamak

Programın faaliyetleri aşağıda açıklanmaktadır.

Faaliyet	Açıklama
Bölgesel Bilgi Aktarım Merkezlerinin Kurulması EKSEN 1	Amaç: Firmaların ihracata ilişkin pazar bilgisi, mevzuat, devlet yardımları, standartlar, sertifikasyon, eğitim ve yönlendirme ihtiyaçlarını tek bir noktadan, sürekli ve güvenilir biçimde karşılayabilecekleri bölgesel bilgi ve yönlendirme altyapısını oluşturmak. Faaliyetler: Ticaret ve Sanayi Odaları bünyesinde, DOKA koordinasyonu ve finansmanı ile Bilgi Aktarım Merkezleri (BAM) kurulur. Bu merkezler, ihracat bilgi üretme ve yayma fonksiyonlarını bölgesel, güncel ve firmaya yakın bir yapıda yeniden üretir. BAM'lar, firmalar için bir ilk temas noktası olarak çalışır. Merkezlerde; hedef ülke ve pazar bilgileri, sektör bazlı ihracat notları, alıcı profilleri, teknik düzenlemeler ve standartlar, sertifikasyon gereklilikleri, ihracatta devlet yardımları ve başvuru süreçlerine ilişkin güncel bilgiler firmalara yüz yüze ve dijital ortamda sunulur. Merkezlerin bu amaçla en az bir uzman personeli tahsis etmesi ve bu personelin ITC⁶ tarafından akredite eğitimlerden geçirilmesi sağlanır. Firmalar, bu uzman personeller yardımı ile ihtiyaçlarına göre ilgili destek programlarına, eğitim, mentorluk ve kapasite geliştirme eylemlerine yönlendirilir. BAM'ların bilgi üretim kapasitesi, üniversitelerle kurulacak iş birlikleriyle güçlendirilir. Uluslararası ticaret, işletme, iktisat, endüstri mühendisliği ve ilgili bölümlerdeki yüksek lisans ve doktora öğrencileri, akademik danışman gözetiminde pazar araştırmaları, rakip analizleri, fiyat ve giriş koşulları çalışmaları hazırlar. Bu çalışmalar, akademik rapor formatında değil; firmaların doğrudan kullanabileceği kısa, uygulamaya dönük bilgi notları şeklinde üretilir ve merkezlerin bilgi havuzuna dâhil edilir.

⁶ Daha fazla bilgi için bakınız <https://www.intracen.org/business-support-organizations>

	Bilgi Aktarım Merkezleri aynı zamanda sürekli eğitim ve etkileşim alanları olarak kurgulanır. Merkezlerde düzenli olarak pazar tanıtım seminerleri, devlet yardımları bilgilendirme toplantıları, standart ve sertifikasyon oturumları, ihracatçı deneyim paylaşımları ve mentor buluşmaları gerçekleştirilir. Bu faaliyetler, firmalar için gerçekleştirilen teşhis çalışmalarının toplulaştırılması ve sektör bazında yorumlanması sonucu belirlenen tematik çerçeve doğrultusunda, TSO'lar tarafından uygulanır. BAM'lar pasif danışma noktaları değil; firmaları İhracat Yetkinlik Teşhisi, Mentorlukla İlk İhracat Programı, Dijital ve Çok Kanallı İhracat gibi diğer program eylemlerine yönlendiren aktif bir kapı işlevi görür. Böylece programın tüm bileşenleri arasında yapısal bir bütünlük sağlanır. Türkiye ihracatının geliştirilmesi ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması temel amacı ile 1960 yılında kurulmuş ve 2011 yılında yürürlüğe giren kanun hükmünde kararname ile tüzel kişiliği lağvedilmiş olan İGEME'nin yerine yerelde bilgi aktarımı sağlayan bir merkezin bulunmaması sorunu bölgede BAM'lar ile çözülebilecektir.
İhracata Yönelik Bilgi İçeriği Üretimi EKSEN 1	Amaç: Firmaların ihracata ilişkin karar alma süreçlerinde ihtiyaç duydukları güncel, güvenilir ve uygulamaya dönük bilgiyi sistematik ve sürdürülebilir biçimde üretmek; bilgiye erişimde kişi ve ilişki bağımlılığını ortadan kaldırmak. Faaliyetler: Bölgedeki firmaların ihracat potansiyelleri, sektör yapıları ve hedef pazar eğilimleri dikkate alınarak standartlaştırılmış fakat güncellenebilir bir ihracat bilgi içeriği üretim mekanizması tesis edilir. Bu kapsamda; hedef ülke profilleri, sektör bazlı pazar özetleri, alıcı kompozisyonları, fiyat ve rekabet notları, pazara giriş koşulları, teknik düzenlemeler, standartlar ve sertifikasyon gereklilikleri ile ihracatta devlet yardımlarına ilişkin içerikler düzenli olarak üretilir, derlenir ve güncellenir. Üretilen ve derlenen içerikler, uzun ve akademik raporlar yerine; firmaların doğrudan kullanabileceği kısa, modüler ve karar destek niteliği taşıyan bilgi notları formatında hazırlanır ve Bilgi Aktarım Merkezleri (BAM) üzerinden firmalara sunulur. Bilgi içeriği üretim ve derleme süreci, üniversitelerle kurulacak iş birlikleri ile güçlendirilir. Paydaşlar: DOKA, Ticaret ve Sanayi Odaları, Üniversiteler, İhracatçı Birlikleri Bilgi içeriklerinin üretilmesi ve derlenmesi için CIBER programı iyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilir. US-CIBER (Centers for International Business Education and Research), üniversiteler ile iş dünyası arasında köprü kurarak işletmelerin

	uluslararası ticaret kapasitesini artırmayı hedefleyen, ağ temelli bir iyi uygulama modelidir. Bu yapı; pazar bilgisi, uluslararası iş yapma kültürü ve uygulamaya dönük araştırmaları akademi, öğrenciler ve firmalar arasında dolaşıma sokarak teorik bilgiyi sahaya indirir. Merkezi olmayan ancak koordineli bir ağ mantığıyla çalışan CIBER’ler, eğitim, araştırma ve uygulamayı bütünleştirerek ulusal ölçekte sürdürülebilir bir dış ticaret bilgi altyapısının nasıl kurulabileceğine güçlü bir örnek sunmaktadır ⁷ .
İhracat Yetkinlik Teşhis ve Eşleştirme Mekanizmasını Tesisi EKSEN 1	Amaç: Firmaların ihracat kapasitesini genel eğitimlerle değil, net teşhis ve doğru uzmanlıkla geliştirmek. Faaliyetler : Firmalar için kısa, modüler ve sonuç odaklı bir ihracat yetkinlik teşhis sistemi devreye alınır. Firmalar; mevcut durum, ihracat altyapısı, ürün ve üretim sürecinin ihracata uygunluğu ve ihracata yönelik yetkinlikler, bilgi ve deneyim açısından analiz edilir. Gerçekleştirilen teşhis ile, firmalar genel bir destek havuzuna değil, ihtiyaca göre tanımlanmış bir ilerleme hattına yerleştirilir. Bu kısa, orta veya uzun vadeli bir danışmanlık programı olabileceği gibi, firmanın ihtiyaç duyduğu bir tematik alandaki kısa bir online eğitim olabilir. Firmalar teşhis aracında, kendilerine özel bir öneri raporu temin ederler. Paydaşlar: Ticaret ve Sanayi Odaları (işletmeler ile temasların sağlanması, teşhis aracının geliştirilmesi, firmalara aracı kullanma konusunda destek), Üniversiteler (teşhis aracının barındırılması ve geliştirilmesi), İhracatçı Birlikleri (teknik bilgi ve uzmanlık desteği) Faaliyetin finansmanı hibe desteği ile gerçekleştirilebilir. Benzer iyi uygulama örneği için Michigan State Üniversitesinde barındırılan GlobalEdge programı incelenebilir⁸.
İlk İhracat ve Mentorlukla Hızlı Geçiş Programı EKSEN 2	Amaç: İhracata potansiyeli olan ancak ilk adımı atamayan firmaların, mentor (profesyonel veya gönüllü) eşliğinde ilk ihracat işlemini başarıyla tamamlamasını sağlamak. Faaliyetler: Firmaları zaman sınırlı (minimum 18 ay) ve mentorluk esaslı bir “ilk ihracat hızlandırma programına” alınır. Her firma; aynı pazarda veya benzer ürün grubunda deneyimli bir ihracatçı mentor ve bir operasyonel uzman (Bu amaçla bir danışman havuzu oluşturulur. “Havuzdaki danışmanların teşhis aşamasında yer aldılarsa kapasite geliştirme aşamasında, kapasite geliştirme aşamasında yer alacaksa teşhis aşamasında yer almamasının temini -çıkar çatışmasının önlenmesi açısından- kritik öneme sahiptir. Havuzda yer alacak danışmanların ilgili meslek alanında. “yönetim veya ticaret” en az 6ncı seviye mesleki yeterliliğe sahip olmasının yanı sıra eşleştiği firma sektöründe pratik dış ticaret deneyiminin olması gerekmektedir). Programın firma başına

⁷ Daha fazla bilgi için bakınız <https://us-ciberweb.org/>

⁸ Daha fazla bilgi için bakınız <https://globaledge.msu.edu/>

	süresi en az 12 ay uygulama 6 ay izleme şeklinde olmalıdır. Program; hedef pazar seçimi, ilk alıcıyla temas, teklif-sözleşme, ödeme ve sevkiyat adımlarını kapsayan yapılandırılmış bir ilerleme hattı şeklinde yürütülür. Paydaşlar: Deneyimli ihracatçı firmalar ve profesyonel danışmanlar (firmalara kılavuzluk etmek, İhracatçı birlikleri (mentor havuzu ve pazar bilgisi), Ticaret ve Sanayi Odaları (işletmeler ile temaslara sağlanması, izleme-değerlendirme) Faaliyetin finansmanı Ticaret Bakanlığı'nın mevcut ihracatta devlet yardımları kapsamında sağlanabilir. Benzer iyi uygulama örnekleri için Ex-Point programı incelenebilir⁹. İlk İhracat ve Mentorlukla Hızlı Geçiş Programı ile ihracata başlayan firmaların iyi uygulamaları, ihracat motivasyonunu bölge çapında yükseltebilecektir.
İleri Düzey İhracatçı Derinleşme Programı EKSEN 2	Amaç: Düzenli ihracat yapan firmaların; sınırlı sayıda pazarda derinleşme, müşteri başına ihracat değerini artırma, çok kanallı satış yapısına geçiş ve ihracat faaliyetlerini kurumsal süreçlere bağlama kapasitelerini geliştirmek. Faaliyetler: Belirli bir ihracat geçmişine ve operasyonel kapasiteye sahip firmalar arasından seçilen bir grubu ileri düzey ihracatçı derinleşme programına dâhil eder. Program, yeni pazar arayışına değil; firmaların halihazırda satış yaptığı veya potansiyel gördüğü sınırlı sayıda pazarda derinleşmesini hedefleyen yapılandırılmış bir ilerleme hattı olarak kurgulanır. Firmalar, ihracat stratejisi, müşteri portföyü, fiyatlama yapısı, dağıtım modeli, sözleşme ve risk yönetimi ile organizasyonel ihracat yapıları açısından değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda her firma için odaklanılacak 1–2 stratejik konu belirlenir. Program süresince firmalar; ilgili konuda kısa süreli ama yoğun uzmanlık oturumlarına alınır. Program kapsamında; anahtar müşteri ve distribütör yönetimi, fiyatlama ve kârlılık analizi, sözleşme yapılarının güçlendirilmesi, pazarda konumlanma ve marka kullanımı, e-ihracat ve fiziksel kanalların birlikte yönetimi gibi başlıklarda firmanın kendi ihracat operasyonu üzerinden ilerleyen vaka temelli çalışmalar yürütülür. Paydaşlar: İhracatçı birlikleri, Ticaret ve Sanayi Odaları
Modüler ve Hızlı İhracat Yetkinliği Mikro Programları EKSEN 2	Amaç: Firmaların uzun soluklu programlara girmeden, ihracat sürecinde ihtiyaç duydukları tek bir kritik konuda hızlı, hedefli ve uygulanabilir destek alabilmesini sağlamak. Faaliyetler: Bilgi Aktarım Merkezleri (BAM) üzerinden yürütülecek kısa, modüler ve bağımsız mikro bilgilendirmeler. Bu destekler, firmaların zaman ve kaynak kısıtlarını dikkate

⁹ Daha fazla bilgi için bakınız SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019, OECD

alan, öncelikli olarak çevrim içi yürütülen ve ihtiyaç odaklı bir yapıdadır. Firmalar, yalnızca ihtiyaç duydukları konu başlığına başvurur; bir programa bütüncül olarak katılmak zorunda bırakılmaz. Mikro programlar; Incoterms ve fiyatlama, akreditif okuma ve ödeme riskleri, hedef pazar mevzuatı, e-ihracat sözleşmeleri, distribütör ve temsilci seçimi, ihracatta vergi ve iade mekanizmaları gibi doğrudan karar ve uygulama gerektiren başlıklar etrafında yapılandırılır. Her modül, birkaç saat ile bir hafta arasında çevrim içi eğitim, uygulamalı örnekler veya kısa süreli bireysel danışmanlık bileşenlerinden oluşur. BAM'lar, bu modüller için birer erişim ve yönlendirme noktası olarak çalışır.

Paydaşlar: Bilgi Aktarım Merkezleri (BAM)

Benzer iyi uygulama örneği için Michigan State Üniversitesinde barındırılan GlobalEdge programı incelenebilir¹⁰.

¹⁰ Daha fazla bilgi için bakınız <https://globaledge.msu.edu/reference-desk/online-course-modules>

Tablo 57: Faaliyet Planı

Faaliyet	1.Ç	2.Ç	3.Ç	4.Ç	5.Ç	6.Ç	7.Ç	8.Ç	9.Ç	10.Ç	11.Ç	12.Ç
Eksen 1 – Ekosistem Gelişimi												
Bölgesel Bilgi Aktarım Merkezlerinin Kurulması	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Yönetişim modeli ve hizmet kapsamının tanımlanması	•											
TSO'lar ile uygulama protokollerinin imzalanması	•											
Fiziki mekânların tahsisi ve düzenlenmesi				•								
Dijital erişim ve bilgi altyapısının kurulması				•	•							
BAM uzman personelinin görevlendirilmesi				•								
Uzman personelin akredite eğitimlerden geçirilmesi				•	•							
BAM'ların pilot uygulamaya alınması					•							
BAM'ların tam operasyonel çalışması					•	•	•	•	•	•	•	•
İhracata Yönelik Bilgi İçeriği Üretimi	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
İçerik türleri ve standart formatların belirlenmesi		•										
Üniversitelerle iş birliği protokollerinin yapılması		•										
İlk pazar ve sektör bilgi setlerinin hazırlanması			•	•								
İçeriklerin BAM bilgi havuzuna entegrasyonu				•								
Sürekli bilgi üretimi ve güncelleme				•	•	•	•	•	•	•	•	•
İhracat Yetkinlik Teşhis ve Eşleştirme Mekanizmasının Tesisi	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Dijital teşhis aracının hazırlanması	•											
Pilot teşhis uygulamalarının yapılması		•	•									
Yaygın teşhis uygulaması				•	•	•	•	•	•	•	•	•
Programlara yönlendirme ve eşleştirme				•	•	•	•	•	•	•	•	•
Eksen 2 – İşletme Seviyesinde Gelişim												
İlk İhracat ve Mentorlukla Hızlı Geçiş Programı		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mentor ve danışman havuzunun oluşturulması		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Firmaların seçimi ve mentorlarla eşleştirilmesi				•	•	•	•	•	•	•	•	•
İzleme ve değerlendirme				•	•	•	•	•	•	•	•	•
İleri Düzey İhracatçı Derinleşme Programı				•	•	•	•	•	•	•	•	•
Program tasarımı				•								
Firma seçimi				•	•	•	•	•	•	•	•	•
Uzmanlık ve derinleşme çalışmaları				•	•	•	•	•	•	•	•	•
Modüler ve Hızlı İhracat Yetkinliği Mikro Programları		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
İçeriklerin hazırlanması ve devreye alınması		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

7.Kaynakça

- <https://globaledge.msu.edu/>
- SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019, OECD
- <https://us-ciberweb.org/>
- <https://www.intracen.org/>
- <https://www.itcbenchmarking.org/resources-and-help/our-methodology-smes>
- <https://www.wto.org/>
- <https://www.tfafacility.org/>

8.Ek: İhracata Hazırlık Değerlendirme Anket Soruları

İhracata Hazırlık Analizi

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA), Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda TR90 Bölgesi'ndeki Ticaret ve Sanayi Odaları ile işbirliğinde işletmelerin ihracat olgunluk düzeyi değerlendirmek amacıyla "İmalat Sanayisi Profil Analizi" çalışmasını yürütmektedir. Anket, firmaların dış ticaret kapasitesini analiz ederek gelecekteki desteklerin etkin tasarlanmasına katkı sağlamayı amaçlamakta olup ihracat vizyonu, strateji, pazar belirleme, müşteri ilişkileri, ürün uyumluluğu, lojistik, finansman ve destek programlarına erişim gibi konuları içermektedir. Anket sonuçları anonim tutulacak olup, bölgesel planlamalara veri sağlamak ve işletmelerin ihracat olgunluk haritasını çıkarmak için kullanılacaktır. Katılımcıların dürüst ve dikkatli yanıtları, gelecekteki çalışmaların doğruluğu açısından büyük önem taşımaktadır.

Anketi Dolduran Kişinin Adı Soyadı

Örneğin Adı Soyadı

Anketi Dolduran Kişinin Eposta Adresi

örneğin: adi.soyadi@example.com

Şirketin Tam Ünvanı *

Şirketinizin Faaliyet Gösterdiği İli Seçiniz *

Şirketinizin Faaliyet Alanını Belirtiniz *

Vergi levhanızda bulunan NACE kodunu yazınız.

Şirketinizin Çalışan Sayısını Seçiniz *

Çalışan sayısı aralıkları 5315 Sayılı Cumhurbaşkanlığı kararına göre oluşturulmuştur.

Websitesi

Şirketinizin ciro aralığını belirtiniz. *

Görüşülen Kişinin Eposta Adresi

örneğin: adi.soyadi@sirketim.com.tr

Bu analiz

- Mevcut Durum,
- İhracat Altyapısı,
- Ürün ve Üretim Sürecinin İhracata Uygunluğu ve
- İhracata Yönelik Yetkinlikler, Bilgi ve Deneyim başlıkları altında 4 grupta sorudan oluşmaktadır.

MEVCUT DURUM

B1) İhracat yapıyor musunuz?

Evet

Hayır

B1a) İhracat yapmama nedenini belirtiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İç pazara odaklanmayı tercih ediyoruz.
- İhracat süreçlerini yürütecek nitelikli insan kaynağına erişemiyoruz.
- Üretim kapasitemiz ihracat için yeterli değil.
- İhracat süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip değiliz.
- Hedef pazar ve müşteri bulmakta zorlanıyoruz.
- Finansman ve nakit akışı sorunumuz var.
- Gerekli sertifikalara veya kalite belgelerine sahip değiliz.
- Mevzuat ve gümrük işlemleri karmaşık görünüyor.
- Lojistik ve taşımacılık süreçleri konusunda yeterli deneyimimiz yok.
- Other

B1b) Şirketiniz ihracata başlamayı planlıyor mu?

Evet, kısa vadede (1 yıl içinde)

Evet, orta vadede (1-3 yıl içinde) ihracata başlamak istiyoruz.

Evet, ancak kesin bir zaman belirlemedik.

Hayır, ihracat planımız yok.

B1b1) İhracata başlamak için en çok hangi konularda desteğe ihtiyacınız var? (Birden fazla seçebilirsiniz.)

- Hedef pazar analizi ve müşteri bulma
- Uluslararası pazarlama ve satış stratejileri
- Finansman ve devlet destekleri
- Ürün sertifikasyonu ve kalite belgeleri
- Lojistik ve taşımacılık
- Nitelikli insan kaynağı
- Gümrük mevzuatı ve ihracat süreçleri
- E-ihracat ve dijital pazarlama
- Other

B1f) Şirketiniz ihracatı hangi sıklıkla yapmaktadır?

- | | |
|-------------------------|--|
| Ayda birden fazla | Ayda bir |
| İki-üç ayda bir | Yılda birkaç kez |
| Yılda bir kez | Yılda birden az |
| Düzensiz / Talebe bağlı | Geçmişte sadece bir kez ihracat yaptık |

B1g) Şirketiniz ihracatı nasıl gerçekleştirmektedir ? (birden fazla seçebilirsiniz)

- Doğrudan müşteri/son kullanıcıya satış
- Distribütör veya bayi aracılığıyla
- E-ihracat / dijital platformlar üzerinden
- Dış ticaret firması aracılığıyla
- Acentalar vasıtası ile
- Other

B1h) Toplam cironuz içerisinde ihracatın payı nedir?

- | | |
|----------------|---------------|
| %10'dan az | %11-%25 arası |
| %26-%50 arası | %51-%75 arası |
| % 76'dan fazla | |

B1e) Lütfen ihracat yaptığınız ülkeleri belirtiniz. (birden fazla ülkeye ihracat yapıyorsanız, "+ Yeni ekle" tuşunu kullanarak gerektiği kadar ülke ekleyiniz)

İHRACAT ALTYAPISI

B2) Şirketinizin bir ihracat departmanı var mı?

Evet

Hayır

B2a) İhracat departmanında kaç kişi istihdam edilmektedir?

1

2-4

5 ve üzeri

B3) Şirketinizde yabancı dil bilen (personel, yönetici veya ortak) var mıdır?

Evet

Hayır

B3a) Şirketinizde konuşulan yabancı dilleri belirtiniz. Birden fazla yabancı dil konuşuluyorsa, "+ Yeni Ekle" tuşunu kullanarak istediğiniz kadar yabancı dil ekleyebilirsiniz.

Konuşulan dil

Konuşan kişi

.

.

.

.

B4) Şirketiniz personeli/yöneticileri/ortakları ihracat konusunda geçmişte herhangi bir eğitim ve/veya danışmanlık programına katıldı mı?

Evet

Hayır

B5) Şirketinizin yurtdışında herhangi bir ülkede mağaza, showroom, depo, üretim tesisi veya atölyesi var mı?

Evet

Hayır

B5a) Yurtdışındaki tesislerden hangisine sahipsiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Mağaza

Showroom

Depo

Üretim tesisi

B6) Aşağıdaki ihracat pazarlama araçlarından hangilerine sahipsiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Yabancı dilde hazırlanmış websitesi
Yabancı dilde sunulan herhangi bir sosyal medya uygulaması
Yabancı dilde hazırlanmış tanıtım videosu
Yabancı dilde hazırlanmış ürün tanıtım katalogu
Yabancı dilde hazırlanmış broşürler
E-ticaret platformlarında mağaza (Amazon, Alibaba, eBay vb.)
Çok dilli müşteri destek hizmeti (telefon, e-posta, canlı destek vb.)
Dağıtımçı veya bayi ağına yönelik yabancı dilde eğitim/tanıtım materyali
Other

ÜRÜN VE ÜRETİM SÜRECİNİN İHRACATA UYGUNLUĞU**B7) Şirketinizin ürün veya hizmetleri yurtdışında talep almakta midir?**

- Evet Hayır

B8) Şirketinizin ürün veya hizmetleri ihracat pazarlarının gereksinimlerini karşılayacak standart ve belgelere sahip midir?

- Evet Kısmen Hayır Bilmiyorum

B9) Şirketinizin ihracata yönelik özel üretim yapma kabiliyeti var mı? (Müşteri talebine göre özelleştirme, farklı ambalajlama, özel sertifikalar vb.)

- Evet, talebe bağlı özelleştirme yapabiliyoruz.
Kısmen, ancak kapasitemiz sınırlı.
Hayır, sadece standart üretim yapıyoruz.

B10) Şirketinizin üretim kapasitesi ihracat taleplerini karşılayacak düzeyde mi?

- Evet, yeterli kapasitemiz var.
Kısmen, ancak büyötmeye hazırız.
Hayır, ihracat için üretim kapasitemiz yetersiz.

İHRACATA YÖNELİK YETKİNLİKLER, BİLGİ VE DENEYİM**B11) Şirketiniz ihracatı geliştirme amacıyla pazarlama ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmekte**

midir?

Evet, düzenli olarak

Evet, ancak düzensiz olarak

Hayır, ancak gelecekte gerçekleştirmeyi planlıyoruz

Hayır, gerçekleştiriyoruz

B11a) Şirketiniz hangi tür ihracat pazarlama ve tanıtım faaliyeti gerçekleştiriyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Yurtdışı fuarlar

Yurtdışındaki firmalarla birebir iş görüşmeleri (B2B)

Ticaret heyetleri ve alım heyetleri

Yurtdışındaki potansiyel müşterilere veya iş ortaklarına ziyaretler

Online uluslararası etkinlikler (sanal fuarlar vb.)

Other

B11b) Şirketiniz ihracatı geliştirme amacıyla gerçekleştirdiğiniz pazarlama ve tanıtım faaliyetleri için bütçe ayırıyor mu?

Evet

Hayır

Bütçe belirlemiyoruz, ihtiyaçlara göre harcama yapıyoruz

B11c) Şirketiniz ihracatı geliştirme amacıyla gerçekleştirdiğiniz pazarlama ve tanıtım faaliyetleri için bir yılda ortalama olarak ne kadar harcama yapıyor?

0 - 5.000 USD

5.001 - 20.000 USD

20.001 - 50.000 USD

50.001 - 100.000 USD

100.001 USD ve üzeri

B11d) Geçmişte ihracatı gerçekleştirme amacıyla pazarlama ve tanıtım faaliyeti gerçekleştirdiniz mi?

Evet

Hayır

B11e) Şirketinizin ihracat odaklı pazarlama ve tanıtım faaliyet yapmayı durdurmasının temel nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Uygun Dağıtım Kanallarına Erişememe

Fiyatların Pazar Beklentisini Karşılamaması

Ürün ve Hizmetlerin Uygun Olmaması

İhracat Motivasyonunun Düşmesi

Azalan Üretim Kapasitesi
Artan Lojistik ve Taşımacılık Maliyetleri
Faydasını Görmedik
Other

B12) Şirketiniz ihracat yapmak istediği hedef pazarları belirlemiş midir?

Evet, belirli ülkeler üzerinde çalışıyoruz.
Evet, ancak henüz detaylı analiz yapmadık.
Hayır, ancak genel bir ihracat planımız var.
Hayır, ihracat planımız yok.

B13) İhracata başlamak veya mevcut ihracatınızı büyütmek için en büyük engeliniz nedir? (Birden fazla seçebilirsiniz.)

Yeterli müşteri ve pazar bilgisine sahip olmama
İhracat motivasyonumuz yok
Finansman ve nakit akışı sorunları
Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi zorlukları
Kültürel ve dil engelleri
Nitelikli insan kaynağına erişim
Uluslararası rekabet ve fiyat baskısı
Dış ticaret mevzuatına uyum sağlama
Other

B14) Firmanız ihracata yönelik aşağıdaki konularda yeterli bilgiye sahip mi?

Evet

Hayır

Temel İhracat Bilgisi

Dış Ticarete Ödeme Şekilleri

Dış Ticarete Teslim Şekilleri

Kambiyo Mevzuatı

İhracat Muhasebesi

İhracat Pazarlaması

Mikro İhracat

İhracatta E-Ticaret Uygulamaları

İhracatta Fiyatlandırma

İhracatta Lojistik

Hedef Pazar Analizi

B15) Firmanız T.C. Ticaret Bakanlığı'nın ihracata yönelik devlet yardımlarından yararlanmakta mı?

Evet

Hayır, ancak bilgi sahibiyiz ve yararlanmayı düşünüyoruz.

Hayır, bu konuda bilgi sahibi değiliz.

B15a) İhracat sürecinde en çok hangi konularda destek almayı öncelikli görüyorsunuz?

Hedef pazar araştırmaları ve müşteri bulma

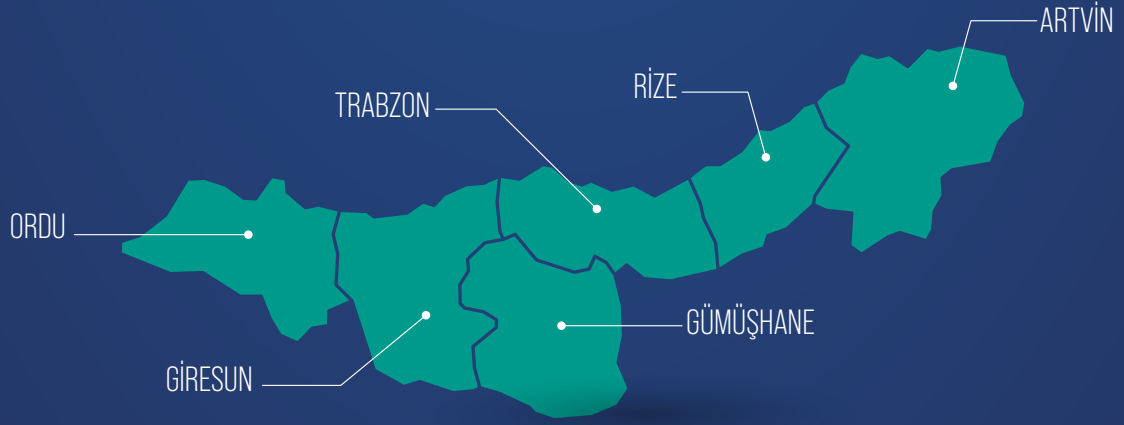
Devlet destekleri ve finansal teşvikler hakkında bilgi

Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi

Uluslararası ticaret mevzuatı ve gümrük işlemleri

Dijital pazarlama ve e-ihracat stratejileri

Other



Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (Ajans Merkezi)

Gazipaşa Mahallesi Nemlioğlu Sokak No: 3 61030 Merkez/Ortahisar/Trabzon

T. 444 82 90 www.doka.org.tr

 AjansDoka

 Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı

 ajansdoka

 dogukaradenizkalkinmaajansi