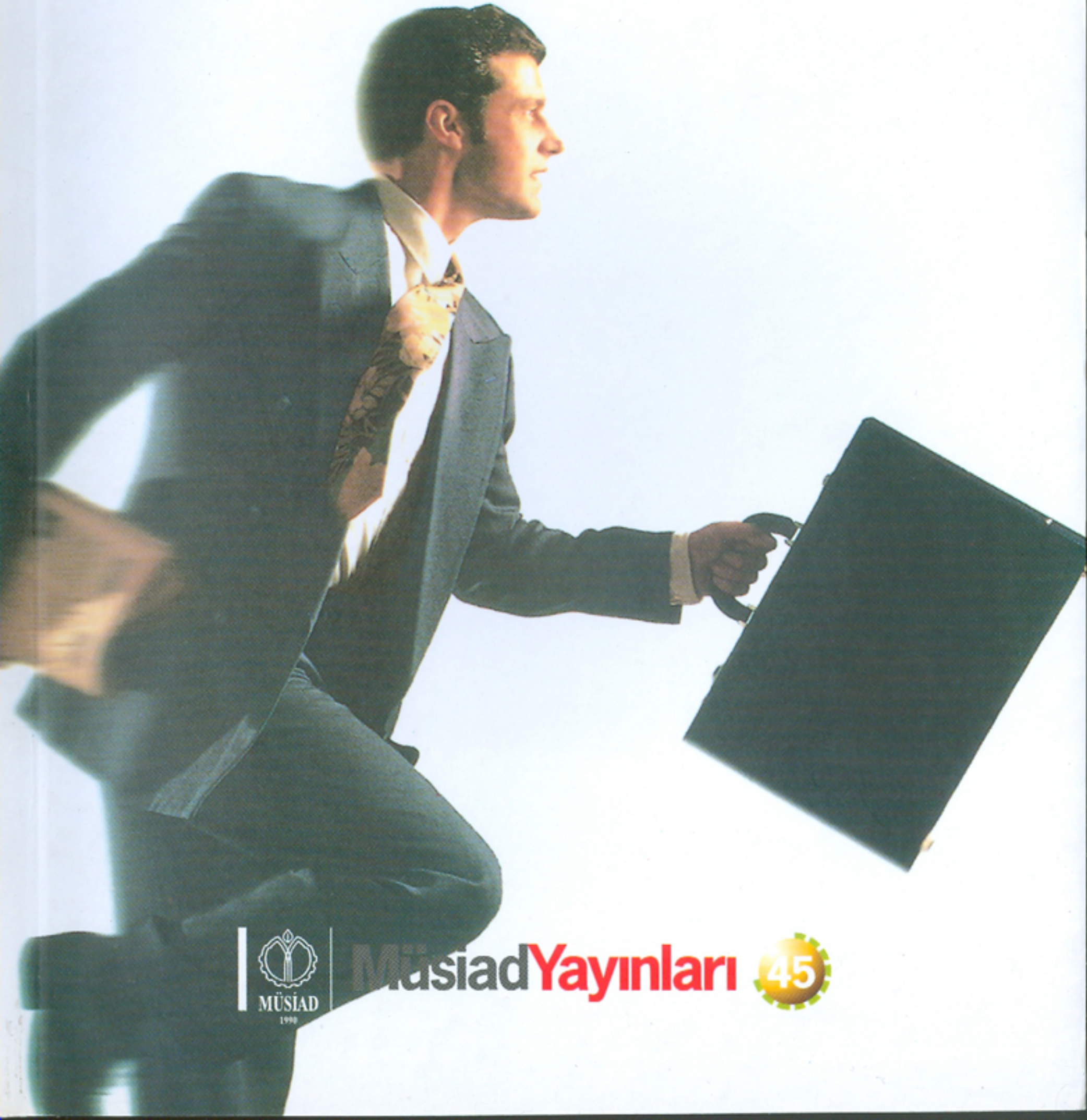


Hipe**R**ekabet Stratejileri

Dr. Zeynel ŞEN - Şükrullah DOLU



MüsiadYayınları 45

Hiper Rekabet Stratejileri

Dr. Zeynel ŞEN - Şükrullah DOLU

MÜSİAD Yayınları: 45
Yönetim Kitaplığı: 3

ISBN 975-7215-46-5

© 2004, Her hakkı mahfuzdur
MÜSİAD'dan izin almak veya MÜSİAD kaynak gösterilmek suretiyle
alıntı yapılabilir.

Redaksiyon-Tashih
Olcay Yazıcı

Tasarım
Paralel
(0212) 213 53 75

Kapak, İç düzen
Artus İletişim Sanatları
(0212) 347 02 20

Baskı, Cilt
Bilge Matbaası

Nisan 2004, İstanbul



MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Mecidiye Caddesi No:7/50 34387 Mecidiyeköy-İSTANBUL
Tel: (90.212) 213 61 00 (Pbx) Fax: (90.212) 213 78 90 - 216 01 42
e-mail: musiad@musiad.org.tr www.musiad.org.tr



İ Ç İ N D E K İ L E R

Hazırlayanlar	5
Sunuş	7
Önsöz	9
Giriş	11

I. BÖLÜM

Rekabetin Kaynağı ve Değişen Niteliği	17
Rekabet Gücü Faktörleri	22
Türkiye'nin Rekabet Gücü	24

II. BÖLÜM

Küçülen Dünyada KOBİ'ler Belirginleşiyor	33
KOBİ'lerin Önemini Artıran Nedenler	34
Farklı İsteklere, Hızlı Çözüm Sunuyorlar	35
Doğal Olarak, "Birebir Pazarlama" Yapıyorlar	38
Büyüklerin Başarısı da KOBİ'lerle İşbirliğinde Yatıyor	44

III. BÖLÜM

A- Hedef: 400 Milyar Dolar İhracat	49
Üretimi Öğrendik	50
İhracatta Kapasite Yüzde 10 Kullanılıyor	51
Yeni Yatırımlar Pazarlamaya	54
B- Hedefe Ulaştıracak Hiper Rekabet Stratejileri	56
1- Özgün Tasarımla Farklılaşma	56
- Yüksek Katma Değer İçin Tasarım Şart	57
- İngiltere Tasarımla Başardı, Çin 360 Tasarım Okulu Açtı	59
- "Türk Tasarım Konseyi" Kuruluyor	60
- Farklılaşmak İçin 3 Aşamalı Metodoloji	63
2- İhracat Evlerinde Kümelenme	64
- Kümelenmenin İki Önemli Amacı:	66
a) Ortak Satınalma	67
b) Pazarlama Konsorsiyumu Kurma	68
- Dünyadaki, "İhracat Evi" Kümelenmeleri	69
a) Sogo-Şoşa'lar (Kapsayıcı Tüccar) Japon İhracat Sistemi	70
b) İtalya'daki, "KOBİ Kümelenmeleri"	70
c) İspanyol Mondragon Modeli	74

- Türkiye'deki, "İhracat Evi" Uygulama ve Deneyimi	75
a) Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS)	76
b) Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ)	77
c) SDTŞ'lere Yönelik Mevcut Teşvikler	79
d) Sistemin Pazarlama Boyutu Eksik	80
e) SDTŞ'lere Statü Değiştiren Gerekçeler	82
- SDTŞ Modeli İçin Öneriler:	83
a) Mevzuat Yenilenmeli	83
b) SDTŞ'ler, Pazarlamaya Odaklanmalı	83
c) Üretimde Farklılaşmalıyız	84
d) Sermaye Birikimi İçin Özel Fon	85
e) İşe Töptancılıkla Başlamak Gerek	86
3-Sektörel e-Pazaryerleri Oluşturma	87
- İnterneti Etkin Kullanamıyoruz	88
- İnternette Faydalanmada 3 Aşama	89
- Sıra e-business'a Geldi	90
- Sektörel e-Pazaryerleri Yaygınlaştırılmalı	91
- Her Sektöre Özel e-pazaryeri Geliştirilebilir	93
4- Stratejik Ortaklıklar Kurma	96
- Nihai Tüketicie Doğrudan Ulaştıracak 3 Seçenek	96
a) Mülkiyet Ortaklığı	96
b) Ortak Satınalma	97
c) Stratejik Ortaklık	97
- Stratejik Ortaklık İçin 10 Gerekçe	98
- Stratejik Ortaklığın Avantaj ve Dezavantajları	99
5- Markalaşma	100
- Azim Var, Biraz da Teknik Olsa	100
- Marka Olmak İçin Takip Edilecek 9 Adım	101
- Yeni Gündem: Anadolu'yu Markalaştırmak	103
- 'Olmak' ya da 'Olmamak'	104
- Markalaşmanın Miladı: TURQUALITY	106
a) 'Turquality'den Kimler Faydalanacak?	107
b) Turquality Nasıl Tanıtılacak?	109

EK:

2003/3 sayılı, "TÜRK ÜRÜNLERİNİN YURTDIŞINDA MARKALAŞMASI VE TÜRK MALI İMAJININ YERLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK FAALİYETLERİN DESTEKLENMESİ HAKKINDA TEBLİĞ"	111
Kaynakça	155

Hazırlayanlar

Dr. Zeynel Şen

1955 yılı Bolu doğumlu olan Dr. Zeynel Şen, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ndeki lisans öğrenimi sonrasında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans programına katıldı. Doktora eğitimini de, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlayan Dr. Zeynel Şen, iş hayatına ilk olarak İstanbul Defterdarlığı'nda Vergi memuru olarak başladı. İş hayatıyla eğitimi birlikte yürüten yazar, sırasıyla Bolu Süt Kurumu Fabrikası'nda, Bolu Bağ-Kur İl Müdürlüğü'nde, Anadolu Bankası Bolu Şubesi kuruluşunda ve Türkiye Kalkınma Bankası İstanbul Şubesi'nde değişik kademelerde görevlerde bulundu. Marmara Üniversitesi'nde Yatırım Projeleri hazırlama-uygulama ve değerlendirme konularında kurslar veren Zeynel Şen, Türk-Alman (TUI) ortaklığındaki Tan-Tur Turizm firmasına Mali Denetçi olarak atandı. 1999 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) öncülüğünde Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) kapsamındaki, "Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Devlet Yardımları Alt Komisyonu" çalışmalarına aktif olarak katılan Dr. Zeynel Şen, komisyonda KOBİ'lere yönelik dünyadaki uygulamaların ve ülkemizdeki ihtiyaçların raporda belirtilmesini sağladı. Evli ve iki çocuk babası olan yazar, özellikle uluslararası pazarlama konusunda çalışmalarını sürdürüyor.

Şükrullah Dolu

1971 Sivas-Koyulhisar doğumlu Şükrullah Dolu, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Coğrafya Bölümü'ndeki lisans eğitiminden sonra, aynı okulun Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programını tamamladı. 1993'de TÜRDAV A.Ş. tarafından çıkarılan Kitap Kataloğu'nun editörü olarak kariyerine başlayan Şükrullah Dolu, 1994'te İhlas.net'in kuruluşunda Proje Koordinatörü olarak görev aldı. Dolu'nun diğer mesleki kariyeri sırasıyla; Türkiye Gazetesi'nde Ekonomi Muhabirliği (1997-2001), Ev Tekstili Dergisi Yazışları Müdürlüğü (2001-2003), MÜSİAD Çerçeve Dergisi Yazışları Müdürlüğü (2003-...).

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Milliyet Gazetesi ve Anadolu Yayıncılar Birliği'nden mesleki ödülleri bulunan Dolu'nun yayınlanmış kitapları şöyle; Medya ve Tüketim Çılgınlığı (1992), Türk Modeli EGS (1999), Zirvedeki Profesyoneller (1999), Başarı Güçbirliğinde (2000). Şükrullah Dolu, evli ve iki çocuk babasıdır.

Sunuş

Yeni Binyılda Rekabet Yeniden Tanımlanıyor

Ekonomistlere göre rekabet kavramı, serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte olan en az iki iktisadi oyuncunun (Firmanın) fiyat veya fiyat dışında kalan çeşitli araçlar ile kârlarını artırmak ve en büyük pazar payını elde etmek amacıyla, yarıştıkları stratejik etkileşimi içeren bir süreci ifade etmektedir. Diğer bir tanımlamayla rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Ancak küreselleşmeyle sınırların ortadan kalması, 2005'ten sonra da kota gibi ticareti kısıtlayan faktörlerin uygulamadan kaldırılacak olması, geleneksel iktisadın bildik bütün kavramlarını temelden değiştirecek gibi gözüküyor. Çünkü yakın bir geçmişe kadar, en azından belli bir coğrafyada bir ürün veya hizmeti rakiplerden daha kaliteli ve ucuz olarak müşteriye sunabilmenin şartları eşitti. Fakat sınırların ve ticareti kısıtlayan engellerin kaldırılmasıyla Çin gibi, hiçbir rekabet kriterine göre hareket etmeyen ülkelerin dünya ticaretindeki yerini alması, tüm dünya gibi Türkiye'yi de endişelendiriyor.

Satışlar, “Açık İndirimle” Yapılıyor

Neoklasik iktisatçıların en temel varsayımlarından biri, “Tam rekabet kavramı” olmasına rağmen, bu varsayım genellikle gerçeklikten uzak bulunmuş ve kuşkuyla yaklaşılmıştır. Neoklasikçilere göre, 19. yüzyılda makine üretimindeki artış sebebiyle dünya ticaretinde tam rekabet yönünde bir hareket olmuştur. Onlara göre tam rekabetin ayırıcı yanı ise satışın açık arttırma ile gerçekleşmesidir. Bazı özel ve spot ürünler dışında açık arttırma ile satışlar yaygın olarak gerçekleşmedi, ama, “Açık İndirimli Satışlar” mecburen uygulama alanı bulmaya başladı.

Genel standart ölçülerinde dünyanın her tarafında kaliteli ürünlerin üretilmesi, satın alıcıları, “Açık İndirimle Satınalma”ya yönlendiriyor. Mesela ABD’li perakende devi Wal-Mart, ihtiyacı olan ürünle ilgili olarak dünyanın her tarafından fiyat almakta, doğal olarak böyle bir süreç, bizim aleyhimize gelişmekte. Yakın bir geçmişe kadar bizim en önemli rekabet avantajımız olan, “Ucuz İşçilik”le rekabet yapılamaz hale gelmiştir. Çünkü sizin 5 lira fiyat bildirdiğiniz bir ürüne, Çin 2 lira diyebilmektedir. Bu durum, tüm dünya gibi Türkiye’yi de rekabette yeni stratejiler bulmaya ve kullanmaya zorlamaktadır.

İşte, “KOBİ’ler için Hiper Rekabet Stratejileri” isimli bu çalışma, yeni rekabet ortamının tanımını yapması ve alınabilecek tedbirler konusunda girişimcilere, SİAD’lara ve kamu yöneticilerine pratik öneriler getirmesi bakımından önem arz etmektedir. Böyle bir eseri MÜSİAD’a ve işdünyamıza kazandıran Araştırmalar ve Yayın Komisyonu ile yazarlarına teşekkürlerimi belirtir, faydalı olmasını temenni ederim.

Ali Bayramoğlu

MÜSİAD Genel Başkanı

Önsöz

Okumakta olduğunuz kitabın serüveni, Dr. Zeynel Şen’in, “Global Pazarlamada KOBİ’lerin Rekabet Gücü Araştırması ve Bir Uygulama” adlı doktora tezini MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu’na basımı için teklif vermesiyle başladı. Basımı teklif edilen çalışma, doktora tezi olduğu için komisyon üyeleri doğal olarak eserin dilini çok teknik buldular. Öte yandan tezde önerilen, “İhracat Evleri” modeli, özellikle kotaların kalkacağı 2005 sonrasında KOBİ’ler için bir rekabet avantajı sağlayacak olmasına rağmen, yeterince detaylandırılmamıştı. Araştırmalar ve Yayın Komisyonu’nun, “Eğer eserin dili sadeleştirilir ve ‘İhracat Evleri’ modeli, dünya ve Türkiye’den örneklerle zenginleştirilebilirse basılabilir” kararı üzerine, Dr. Zeynel Şen’le biraraya gelerek, komisyon kararı doğrultusunda bir revizyon yapıp yapamayacağımızı sorduğumuzda, “Bu çalışma, KOBİ’lere faydalı olmak amacıyla bilimsel bir tez olarak hazırlandı. Eğer komisyonun önerdiği şekilde yararlı olacaksa, bence sakıncası yok” dedi. Bunun üzerine oturup eserin kurgusunu yeniden yaptık ve doğal olarak ortaya yepyeni bir kitap çıktı. Yeni kurguyu oluştururken amacımız; ‘İhracat Evleri’ modeliyle birlikte 2005 sonrası için KOBİ’lere rekabet avantajı sağlayacak diğer faktörleri de dikkate sunmaktır. Belirtilen amaçla yeniden dizayn edilen çalışmanın;

- **Birinci Bölümünde:** Globalleşme ve rekabetin değişen niteliğini,
- **İkinci Bölümünde:** Global ekonomide KOBİ’lerin rekabet durumunu,
- **Üçüncü Bölümünde:** Diğer bölümleri giriş kapsamında kabul edersek, bize göre bu çalışmanın en önemli ve piyasadakilerden kendini ayırt eden en özgün yanını üçüncü bölüm oluşturuyor.

“KOBİ’ler için Hiper Rekabet Stratejileri”, üçüncü bölümde sunduğu öneriler ve yaptığı değerlendirmelerle özgün bir nitelik taşıyor, Çünkü;

- **İhracata Hedef Gösteriyor:** Toplam ihracatı 2 milyar dolara yaklaşan Zorlu Holding’in Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Nazif Zorlu, “Güney Kore’nin nüfusu 35 milyon, bizimki 70 milyon. Güney Kore’nin 2002 ihracatı 150 milyar dolar, biz 70 milyonla neden 300 milyar dolar ihracat yapmayalım?

Şimdi demek oluyor ki biz daha yüzde 10 kapasitemizle ihracat yapıyoruz” açıklamasıyla gerçek potansiyelin ihracata yansımadağına dikkat çekiyor. Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen’in 2023 için ihracat hedefi ise 500 milyar dolar. Zorlu ve Tüzmen’in öngörülerinin ortalamasını aldığımızda ihracat hedefinin 400 milyar dolar olması gerekiyor. Biri ticaretin içinden, diğeri ise icranın içinden gelen bu iki ismin öngörülerini dikkate almakta fayda var.

- **Hedefe Ulaştıracak Stratejileri Sıralıyor:** Büyük firmaların varolan profesyonel kadrolarıyla potansiyellerini ihracata yansıttıklarını belirleyen kitap, ihracatta eğer bir artış yaşanacaksa bunun KOBİ’lerle olabileceğine dikkat çekiyor ve bunun yollarını şöyle sıralıyor;

1- Özgün Tasarımla Farklılaşma: KOBİ’lerin markalaşmadan önce, “Özgün Tasarımla rakiplerinden farklılaşması” gereğine işaret ediyor.

2- İhracat Evlerinde Kümelenme: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) modeliyle Türkiye’de bir KOBİ kümelenmesi var, ancak varolan yapının 2005 sonrası için yeterli olmadığı belirtiliyor. Konuyla ilgili olarak faaliyetleri durdurulan ATGS ve EGS yöneticilerinden alınan değerlendirme ve öneriler; hükümet yetkilileri ve KOBİ yöneticileri için dikkate değer nitelikte.

3- Sektörel e-pazaryerleri Oluşturma: İnternetin günümüzdeki en etkili ve ekonomik pazarlama kanallarından birisi olmasına rağmen, Türkiye’deki KOBİ’ler tarafından yeterince kullanılmadığını belirtiyor, maksimum faydayı sağlamanın yolunu Türkiye’deki en iyi uygulamalardan örneklerle detaylandırıyor.

4- Stratejik Ortaklıklar Kurma: Yurtdışındaki nihai tüketiciye doğrudan, fakat maliyetsiz ulaşabilmenin aracı olarak, yabancılarla stratejik ortaklıklar kurmayı öneriyor.

5- Markalaşma: Son olarak, ihracatta artan miktara karşılık, kârlılığın da aynı oranda seyretmesi için markalaşma savunuluyor. Bu noktada dikkatten uzak tutulmaması gereken şey, markalaşmanın son madde olarak ele alınması. Çünkü yukarıda sıralanan ilk 4 maddeyi gerçekleştirilmeden markalaşmayı savunmak mümkün gözükmemektedir.

Sıralanan bütün maddelerin her biri, tek başına müstakil kitap olabilecek kapsamda konular. Bizim bu kitapla yapmak istediğimiz, fotoğrafı bütünüyle göstermek ve geleceğe dikkat çekmektir. Umarız bu amacımıza ulaşmışızdır.

Giriş

Hiper Rekabet Korkusu

Kitapları Türkçe dahil 27 dile çevrilen ve yönetim-pazarlama gurularının üstadı olarak kabul edilen Peter F. Drucker, 2001 yılında ABD’den tele-konferans yöntemiyle İstanbul’daki işdünyasına verdiği konferansta, “Hiper Rekabet Dönemi”ne dikkat çekmişti. Drucker, “Hiper Rekabet” kavramını kullanma gerekçesini şöyle açıklamıştı; “Hepiniz işini daha da büyötmeye çalışıyor, yüzde 10 daha fazla büyömek için uğraşıyorsunuz. Birçoğunuzun bu yönde girişimleri var. Sadece siz değil, rakipleriniz de aynı şeyi yapmaya çalışıyor. Ancak, sizin içinde bulunduğunuz sektör, sadece yüzde 4 oranında büyüyor da olabilir. Yani, her şirket yüzde 10 oranında büyömeyi hedefliyor ve piyasa da ancak yüzde 4 büyöyorsa, o zaman gereğinden fazla bir imalat, üretim vardır ve o durumda fiyatlar da düşer. Bugünün piyasalarının en belirgin özelliklerinden birisi bu”. Diğer taraftan Bill Gates’in dediğı gibi, önümüzdeki 10 yıl, geçtiğimiz 50 yıldan daha fazla değışecek. Bir tarafta düşen fiyatlar, diğer tarafta hızlı değışim, şirketleri önceki dönemlerde karşılaştıkları ‘Hiper Rekabet’le karşı karşıya bırakacak.

Her yıl İsviçre’nin Davos kentinde dünya siyaset ve iş aleminin liderlerini bir araya getiren Dünya Ekonomik Forumu’nda (DEF) bir önceki yıla dönük değerlendirmeler yanında, geleceğe yönelik öngörüler de masaya yatırılıyor. Bu yıl Ocak ayında gerçekleştirilen forumda, geleceğin işdünyasındaki rekabet aktörleri ve stratejileri de önemli bir gündem oluşturdu. Dünyanın önde gelen danışmanlık firmalarından PricewaterhouseCoopers (PwC) tarafından DEF için hazırlanan, “Küresel CEO Araştırması”, forumun en ilgi çekici ekonomi gündemi oldu. PricewaterhouseCoopers’ın 7 yıldır yaptığı araştırma için dünyanın önde gelen bin 400 CEO’su ile yüz yüze sohbetler yapılmış ya da detaylı telefon görüşmeleri gerçekleştirilmiş. Görüşülen CEO’ların 450’si Avrupa’dan, 192’si Kuzey Amerika’dan, 95’i Kanada’dan,

36'sı Meksika'dan, 258'i Güney Amerika'dan, 319'u Asya Pasifik'den, 50'si de Afrika'dan. Görüşülen bin 400 CEO'nun yönetimindeki firmalardan yüzde 33'ünün cirosu 1 milyar doların üzerinde, yüzde 14'ü 500 milyon - 1 milyar dolar aralığında, yüzde 53'ü ise 500 milyon doların altında. Araştırmaya katılan CEO'ların sektörel dağılımı da şöyle; 244'ü finansal hizmetler, 173'ü teknoloji ve medya, 974'ü de tüketim ve sanayi malı (Üretim, dağıtım ya da perakende), 9'u da diğer sektörlerden. Araştırma sonuçlarına gelince: dünya ekonomisinde iyimserliğin arttığı ve nispeten canlanma işaretleri aldıklarını bildiren CEO'lar, gelecek dönemdeki en büyük korkularının, 2001'de Peter F. Ducker'in tanımladığı "Hiper Rekabet" kaynaklı olduğu konusunda birleştiler. (Detay için: www.pwc.com)

Korkunun Kaynağı Çin

Araştırmaya katılan CEO'ların yönettiği şirketlerin ciroları dikkate alındığı zaman, orta ve büyük ölçekli firmalar oldukları söylenebilir. Her birisi global ölçekte işler yapabilecek nitelikte olan ve rekabet gücü adına her ne varsa hemen hepsini gerçekleştirmiş kurumlar. Diğer bir ifadeyle üretimde kalite, süreçlerde verimlilik ve serviste hız gibi bütün rekabet unsurlarını temin etmiş, hatta söz konusu alanlarda en uç noktaları zorlayan şirketler. Buna rağmen yöneticileri, rekabetin daha da yoğunlaşmasından endişe ediyor. Çünkü bildik rekabet araçlarının dışındaki faktörlerle tüm dünya piyasalarını istila eden bir Çin gerçeği var.

Çin firmalarının devlet destekli olması, sendikal hakların yokluğu, düşük ücret, düşük vergi, marka hırsızlığı ve kopyalama gibi önemli haksız rekabet unsurlarının varlığı; Çin mallarının maliyetini düşürüyor, fiyat cazibesini artırıyor. CEO'ların korkulu rüyası haline gelen bütün bunlar, Türkiye'nin kabusu olmak üzere. Ankara Ticaret Odası'nın (ATO) yaptığı araştırmalar, bu gerçeği bütün açıklığı ile ortaya koyuyor. ATO'nun yaptığı "Çin Malları Araştırması-2"ye göre 30 sektör, Çin mallarının istilasına uğradı. Araştırma bulgularına göre, Çin mallarının girmediği sektör kalmadığı gibi, yurda kaçak giren Çin malları yüzünden de milyonlarca dolar vergi kaybı doğuyor, binlerce kişi işsiz kalıyor. Araştırma verilerine göre, piyasadaki her 100 oyuncağın 95'i,

100 armatürün 76'sı, 100 gözlüğün 45'i, 100 halının 25'i ve 100 klimanın 50'si Çin malı. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu, Türkiye'nin en iddialı ürünlerinden biri olan bornozda ABD'deki pazarını Çin'e kaptırdığını belirterek, "2002 sonunda bornoz kotası kalkmadan önceki dönemde Türkiye'nin ABD bornoz pazarındaki payı yüzde 33'tü. Bu rakam 2003'te yüzde 18'e indi. Buna karşılık Çin'in yüzde 3.5 olan pazar payı 2003 sonunda yüzde 25'e çıktı" diyerek gelen tehlikeye dikkat çekiyor.

Türkiye-Çin Ticareti (Bin dolar)

Yıllar	İhracat	İthalat
1999	36.649	894.813
2000	96.010	1.344.731
2001	199.373	925.620
2002	268.229	1.368.317
2003 / 11	446.601	2.225.118

2005'de Engeller Kalkıyor

Mevcut gümrük duvarlarına rağmen, Çin malları piyasaları istila etmiş durumda. Bir de ticarete engellerin kaldırılacağı 2005 sonrasında ortaya çıkacak manzarayı dikkate aldığımızda, tehlikenin boyutları daha da belirginleşiyor. Bilindiği gibi, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), Uruguay Round Ticaret Müzakereleri esnasında imzalanan Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması (ATC) hükümleri çerçevesinde, dünya üzerindeki kota sisteminin 31 Aralık 2004 tarihinde sona ermesini kararlaştırdı. Özellikle tekstil sektörünü yakından ilgilendiren bu kararla birlikte, dünya tekstil ticareti yapısal bir değişiklik geçirecek. Bu yapısal değişiklik Türkiye'yi yakından ilgilendiriyor. Çünkü Tekstil sektörü, Türkiye'de GSMH'nın yüzde 12'sini, istihdamın yüzde 10'unu, ihracatın ise yüzde 35'ini gerçekleştiren lokomotif konumunda. Eğer lokomotif devre dışı kalırsa Türk ekonomisinin belini doğrultması çok zor olacaktır. Bu bakımdan Çin gerçeğini iyi analiz etmek ve doğru anlamak gerekir. Çin Devlet İstatistik Bürosu verilerine göre, ülke ekonomisi 2003 yılında bir önceki yıla göre yüzde 9.1 büyüdü. Çin'in gayri safi milli hasılası ise

2003 yılında bir önceki yıla göre yüzde 9.1 artarak 11 trilyon 669.4 milyar Yuan'a (1.4 trilyon ABD doları) ulaştı. SARS salgını ve doğal felaketlere rağmen, gerçekleştirilen bu büyümenin gerçek bir başarı olduğu belirtiliyor. Çin'in bu hızlı büyümesi bütün dünya tarafından endişeyle izleniyor.

Kişi başına gelir			Çin'in dünya ticaretindeki payı			
(Dolar)	1990	2002	(Milyar Dolar)	1993	2002	Ortalama Büyüme
ABD	23.209	36.209	Çin İhracat	76	326	% 17
Japonya	24.718	31.300	Çin İthalat	86	281	% 16
Çin	335	986	Dünya İhracat	3.721	6.400	% 6

ABD'nin 2003'te Çin'den yaptığı ithalat, bir önceki seneye oranla yüzde 140 artış göstermesi üzerine, Amerikalı tekstilciler, Başkan Bush'a yaptıkları müracaatla kısıtlama talebinde bulundular. Çünkü daha şimdiden ABD tekstil pazarının yüzde 15'ini Çinliler ele geçirmiş durumda. Bu yüzden son bir yıl içinde 50'ye yakın fabrika kapanmak zorunda kaldı. Dünya Bankası tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 2005 tarihi itibarıyla Çin'in dünya tekstil ve hazır giyim pazarının yüzde 50'sini ele geçirmesinin söz konusu olduğu tespit edilmiş. Ancak tehlike sadece Çin'le sınırlı değil. Bir tekstil ülkesi olan Türkiye açısından listeye özellikle Hindistan ve Pakistan gibi ülkeleri de eklemek gerekiyor.

Tedbir alınmaması halinde yakın gelecekte milyonlarca insanın işsiz kalacağına inanan Türk tekstilinin temsilcileri, yanlarına ABD'li tekstilcileri de alarak, Dünya Ticaret Örgütü'nden (DTÖ) büyüyen "Çin tehlikesi"ne karşı ko-taların kaldırılmasının üç yıl ertelenmesini istemek amacıyla bir girişim başlattılar ve ortak bir deklarasyon yayınladılar. İstanbul'da biraraya gelen Türk ve ABD tekstil sektörü temsilcileri, "İstanbul Deklarasyonu" adı verdikleri ortak bildiride, Çin'in dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinin yüzde 50 ya da daha fazlasına sahip olacak gücü bulunduğu dikkat çekerek, "Araştırmalar, bu durumun dünya üzerinde 30 milyon tekstil ve konfeksiyon çalışanını işsiz bırakacağını göstermektedir" dediler.

Bölüm 1

Rekabetin Kaynağı ve Değişen Niteliği

Rekabetin Kaynağı ve Değişen Niteliği

Dış ticaret, genel olarak doğal ve ekonomik ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır. Doğal ihtiyaçlar, doğal kaynakların yeryüzündeki farklı dağılımından, farklı iklim ve coğrafyada bulunması sonucu, doğal olarak ortaya çıkar. Kaynakların kıt veya bol oluşu; doğal olarak coğrafi açıdan ülkelere, bölgelere avantaj sağlar. Bu teoriye iklimi de ilave ettiğimiz zaman, ülkesel üstünlükler ve bu üstünlüklerin sağladığı maliyet avantajları, dış ticaret teorilerinde daha bir kuvvetle yer almaktadır.

Uluslararası ticaret teorilerinin dayandığı temel esaslar, genelde rekabet edilebilir üstünlükler olarak ileri sürülür. Daha düşük maliyetle, daha kaliteli, daha kullanışlı mal ve hizmeti üreten ülkeler veya firmalar, bunları daha yüksek fiyata mal eden ülke ve firmalara karşı belli avantajlar elde etmektedir. Artırımsal olarak elde edilen her bir artı avantaj, uluslararası alanda rekabet ortamında artı bir üstünlük demektir.

Adam Smith ve David Ricardo; uluslararası ticarette her ülkenin avantajlı olduğu mal ve hizmetlerde uzmanlaşarak, bunları sektör haline getirmelerini, dezavantajlı olduğu ürünlerde ise bu sektörleri terk ederek daha kazançlı çıkılacağını savunuyorlardı.

Uluslararası ticareti, üretim faktörlerine dayalı olarak mukayeseli üstünlükle açıklayan bu teoriler de giderek yetersiz kalmaktadır. Faktör maliyetleri, önemli ölçüde doğal kaynaklara bağlı olan ve basit teknolojilere dayalı ülkelerde önemini ikinci dünya savaşına kadar korumuştur.

1930'lu yıllarda ulusal devletlerin dünya gündemine çıkması ile ülkelerin emekleme dönemindeki sanayileri veya ulusal sanayilerini aşırı uluslararası dış rekabetten korumak amacı ile koruyucu ve himaye edici politikalar takip edilmiştir. Koruyuculuk uzun yıllar devam etmiştir. Maliyetler uzunca süre sübvansede edilmiş; kamu tarafından karşılanmış ve rekabetçi avantajlar himaye edilerek sağlanmıştır.

İkinci dünya savaşının başından başlayarak geliştirilen bir diğer dış ticaret yaklaşımı da, rekabetçi avantajı örgütsel teorilere dayandırmaktadır. Bu teorideki rekabetçi üstünlük “Ölçek ekonomilerine” atfedilmektedir. Maliyet-

lerdeki muazzam avantajların ölçek yoluyla elde edildiğini ileri sürmektedirler. Schmpeter, Bain, Hymer tarafından geliştirilmiş olan bu teorilere örgüt veya sanayi teorileri de denmektedir. Ölçek ekonomileri ile büyük firmalar önemli maliyet avantajı sağlarken, pazarlamada da büyük ölçüde “firma tekel üstünlüğü” kurulabiliyordu. Ölçek ekonomilerinin bu avantajları da 1980’li yıllara kadar devam etmiştir.

Özellikle 1960’lı yıllardan sonra, çok uluslu şirketlerin ve teknolojiye yatırım yapan firmaların (Ar-Ge’ye büyük ölçüde yatırım yaparak) buluşlardan ve yeniliklerden yararlanmaları onlara açık avantaj sağladığı için teknoloji faktörü de dış ticaret teorilerine girmeye başlamıştır. Ürün dönemleri teorisi ile (Raymond, Verron) yeni teknolojileri içeren ürünlerin öncelikle yüksek gelir düzeyli ve yüksek teknoloji ülkelerde gelişmeye başlamıştır. İhracat, direkt yatırımlar ve malların üretimi, sırasıyla önce sanayileşmiş ülkelere, sonra da az gelişmiş ülkelere kaymıştır. (Kolukisa, 1992)

Bilgi çağına geçişte ölçek ekonomileri maliyet avantajlarını, yavaş yavaş küçük ve büyüyen dinamik işletmelere kaptırmaya başlayınca neo-klasik görüşe paralel olarak yeni dış ticaret yaklaşımı geliştirilmeye başlanmıştır. Sıfır hata, düşük maliyet, seri ve küçük ölçeklerde hızlı üretim yapan firmalar arasında yeni bir rekabetçi avantaj ortaya çıkmaktadır.

Son dönemdeki modern rekabetçi avantajlar kaynağa dayalı teorileri gündeme getirmiştir. (Berrey 1991, Collins 1995, Werner 1984, Porter 1991) Bunların öncülüğünde rekabetçi avantaj yeniden esnek hale gelmiş ve farklı örgütlenme türlerini gündeme getirmiştir. (Çavuşgil, 1996:9)

Uluslararası Ticaretin; esas olarak, mal ve hizmetlerde ucuz ve kaliteli üretimi, müşteri isteklerini, satış öncesi ve sonrası servisleri, rahatlığı, kolaylığı sağlayan ve firmalara bu alanlarda üstünlük tanıyan teorik temellere dayanırıldığı görülmektedir. Dinamiğini karşılaştırmalı üstünlükler görüşünden alan ve nitelik değiştirerek devam eden yeni dış ticaret teorilerinin temeli, esas olarak rekabette üstünlük oluşturan faktörlere dayanmaktadır.

Tablo 1’de Uluslararası Dış Ticaret teorilerindeki trendler görülmektedir. Bu trendde geline nokta, artık rekabetçi avantajın büyük işletmelerden

KOBİ’lere doğru kaydığı gözlenmektedir. Yeni dış ticaret teorisi, rekabetçi avantajı iki boyutta ele almaktadır. Yeteneklerden geçen rekabetçi avantajlar, kaynaktan gelen rekabetçi avantajlar:

Yeteneklerin sağladığı avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Esnek firma temelinde üstünlük kurma,
- Üründe/tasarımda liderlik,
- Teknolojik alanda liderlik,
- Maliyet avantajında liderlik,
- Müşteri odaklanmasında üstünlük,
- Pazarlama sürecinin iyi kullanılması,
- Ortakların yetenek ve kapasitesinin doğru değerlendirilmesi,
- Firmanın sahip olduğu insan kaynağının önemi (Beyin gücü),
- Vizyon ve stratejik yönetim,
- Yönetim becerisi ve gücü,

Kaynakların sağladığı avantajlar da şöyle sıralanabilir;

(Çavuşgil, 1996:12)

- İhtiyaçlara cevap veren esnek organizasyon (Öğrenen şirket),
- Yönetimin sahip olduğu yetenekler (Yönetim gücü),
- Faaliyetlerin mükemmelliği (Düzgün bir sistem),
- Finansman gücü,
- Acente, distribütör, Franchising ağı,
- Ar-Ge, mühendislik ve inovasyon,
- Yetkin bir enformasyon ve network ağı,

Tablo 1: Uluslararası Ticaretin Gelişim Trendleri

AŞAMALARI	BELİRLİ ÖZELLİKLERİ	DAYANDIĞI TEORİLER	ÖNDE GELEN BİLİM ADAMLARI VE DÜŞÜNÜRLER
Rekabetçi Avantaj Coğrafi alan, iklim Subvansiyon	Ülkeleri Esas Alır	Klasik Teori- Mutlak üstünlük Neo-Klasik Teori - Karşılaştırmalı Üstünlük	Adam Smith David Ricardo Heckscherohlin
Tekelci Avantaj (Monopolisti)	Büyük Firmaları Esas Alır	Sanayi-Teoriler - Himayeci üstünlük Örgütsel Teoriler	Schumpeter Bain Hymer
Rekabetçi avantaj Yeteneklerle	KOBİ'leri Esas Alır	Kaynağa dayalı teoriler	Raymond Vernon Wernerfelt Porter Collis Barney

Müşteri, günümüzde vazgeçilmez önemli bir şirket kaynağı haline gelmiştir. Özellikle de işin başına oturmuştur. Müşteri kaynağının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi önümüzdeki çağın temel rekabetçi avantajlarının belirlenmesinde önemli bir etken olacaktır.

Artık firmaların rekabet üstünlüğü sadece, ucuz işçi ücretlerine, düşük faizli finansal kredilere, döviz kurlarının uygunluğuna ve ölçek ekonomilerinin maliyet avantajına dayanmamaktadır. 1980'li yıllarda başlayan süreçte devam eden şirket birleşmelerinin, stratejik ortaklıkların, işbirliği politikalarının, pazar paylaşım anlaşmalarının da, kısa vadeli üstünlük oluşturmaktan öteye gidemediği anlaşılmaktadır. (Porter, 1997, s.73-80)

Yeni avantajlarda ana faktör, müşteride, üründe, üretim sisteminde, düşüncede, organizasyonda, yönetimde, çalışma hayatında, dağıtım kanallarında, distribütör ağlarında oluşturulan yeni ülkelerin kalitesine ve sayısına dayanmaktadır. Bu bağlamda teknolojik alanda çığır açan buluşların ticarileştiril-

mesinde, yetenekli girişimcilere, değişim ajanlarına, bilgiyi üreten, özümleyen, yetenekli insan kaynağına, yeniliği hayat tarzı olarak gören firmalara büyük görev düşmektedir. Bunları avantaja dönüştürecek yeteneklere ve kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır.

Dünya makro düzeyde bir yandan globalleşip serbestleşirken, diğer taraftan yerleşme ve bölgeselleşme de olabildiğince gelişmektedir. Global rekabete, aşırı ve yıkıcı rekabete karşı geliştirilen bölgesel ekonomik işbirlikleri (Blokler), esasen ülkelerin tarihi süreç içerisinde kendi sanayilerini dış etkenlerden korumayı hedeflemektedir. (Czinkoto 1997, s.6. 1991,s.41-47) Özellikle yeni sanayileşen ülkeler, ihracatın kurallarına ne kadar uyarlıysa uysunlar, dünyadaki ekonomik yarışta, ticaret yine de bıçak sırtında yürümektedir. Günümüzde sanayileşmiş ülkeler, koruma önlemlerini serbest ticari standartlar şeklinde farklı biçimlerde gizleyerek sürdürmektedirler. Buna serbest ticaretin mimarı ve savunucusu A.B.D. de dahildir. (Czinkota, 1993 s.4)

Ülkeler, hâlâ gizli korumacılık fobilerinden arınmış değildir. Yerleşme, yeni gelişen ekonomileri ve küçük işletmeleri cesaretlendirirken, globalleşme dünya şirketlerini cesaretlendirmektedir. Bu iki uç arasındaki dinamik işletmeler, belki bir anlamda global sentezleşmeyi savunan ve her iki uca çok yakın işletmeler olarak algılanabilir.

21. yüzyılda dünya ticaret sistemi içinde, "Global rekabet" olarak belirtilen uluslararası pazar paylaşım çabaları gittikçe yoğunlaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, önümüzdeki yıllarda dış ticaretin daha çok zorlaşacağı sezilmekte ve bu zorlukları aşabilmek için çok tutarlı bir "Global pazarlama" bilgi ve becerisine sahip olunması gerektiği görülmektedir.

Makro ekonomik açıdan ise tüm ülkelerde "Global Ekonomiye" yönelik gelişmeler bazı ülkeleri ekonomik sıkıntıya sokmakta, bazı ülkelerde ise tam aksine yeni fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. (Erem : 1998:3)

Dünya ticaretinin gittikçe artan bir hızla globalleştiği, coğrafi sınırların önemini kaybettiği ve uluslararası ilişkilerde ticaretin ön plana çıktığı günümüzde, ülkeler kalkınmalarını dış ticarete, özellikle ihracata dayandırmak suretiyle, dünya ticaretinden daha fazla pay alma çabası içine girmişlerdir. (I.T.C. 2001:9)

Global Rekabet Gücü Faktörleri

Global Rekabetin ne olduğunu anlayabilmek için, dünyadaki rekabet gücünü etkileyen faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Global rekabet gücü faktörlerini Uluslararası İşletme Geliştirme Enstitüsü (I.M.D.) sekiz ana faktör ile ölçmektedir.

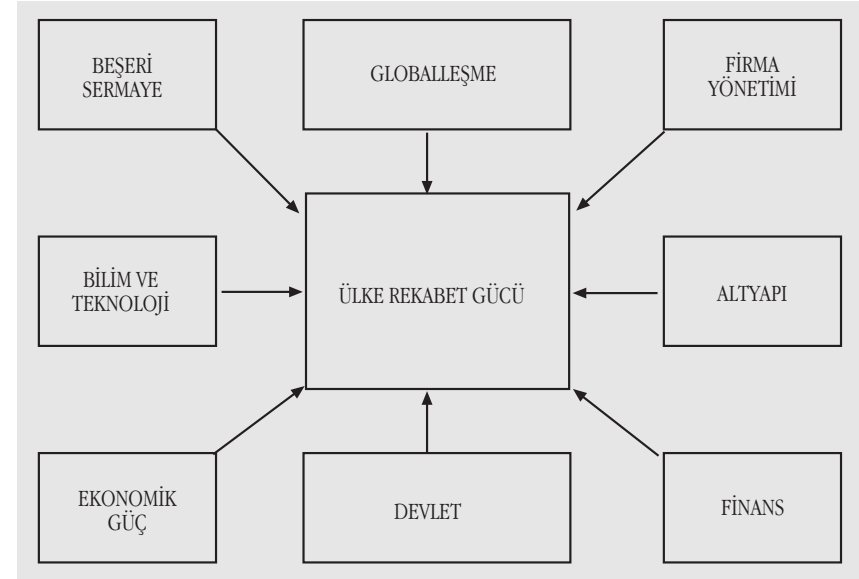
Bu faktörler şöyle oluşmaktadır. (Şekil 1)

a- Firma Yönetimi: Bu faktör, ülke firmalarının ne ölçüde kârlı, etkin, yeniliklere ne kadar açık olduğunu ve dış şokları emme (Mass) kabiliyetini ölçmeye çalışmaktadır. Bu faktörün belirlenmesinde 40 civarında değişken kullanılmaktadır. Bu değişkenlerin bazıları şunlardır:

Verimlilik, ücretler, imalat sanayiinde işçi maliyetleri, risk ve inisiyatif alma, Fortune 500'e giren firma sayısı, firmalarda enformasyon teknolojisi kullanım düzeyi, üst yöneticilerin uluslararası iş tecrübesi, fiyat, kalite ve toplam kalite oranı gibi parametreler incelenmektedir. Daha sonra puan verilip ülkeler sıraya sokulmaktadır.

b- Altyapı Faktörü: Uluslararası rekabetin gerektirdiği ticaret ve sanayi sektörlerinin ihtiyaçlarının karşılanması açısından ülkenin altyapı sisteminin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bu faktörün oluşumunda 45 göstere kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları doğal kaynakların üretimi, enerjide ülkenin kendi kendine yeterliliği, tarıma uygun arazisi, ormanları, kara-deniz-hava yolları ağı, telli ve telsiz haberleşme ağı, fert başına düşen telefon sayısı, ülkedeki kişi başına düşen bilgisayar sayısı, kullanım düzeyi ve kentleşme oranı, sağlıklı alt yapı gibi değişkenler incelenmektedir. İnceleme sonucu ülkelere puan verilmektedir.

c- Finans: Bu faktör, ülkedeki sermayeyi ve sermaye piyasasının oluşumunu, işleyişini, finans kuruluşlarının hizmet kalitesini ölçmektedir. Bu faktör için 35 değişken göz önüne alınmaktadır. Bazıları şunlardır; Sermayenin maliyeti, getirisi, bulunabilirliği, sermaye piyasalarının gelişmişlik seviyesi, sermaye piyasaları işlem hacmi, borsa faaliyet düzeyi, banka sayısı, faktoring, leasing firmaları işlem hacmi, banka büyüklükleri.



Şekil 1: Global Rekabet Gücü Faktörleri; The World Competitiveness Year Book'ait 1996-2002 yıllıklarından yararlanarak düzenlenmiştir.

d- Devlet: Bu faktör ile devlet kuruluşlarının ve mevcut hükümetlerin ülke firmalarının rekabet gücünü iç ve dış pazarlarda ne kadar arttırdığı ölçülmektedir. Toplam 55 değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan bazı değişkenler şunlardır; Ülkenin dış borç tutarı, devletin iç borç stoku, yabancı döviz rezervleri, Merkez Bankası altın ve döviz rezervleri, başlıca vergi türleri ve yüzdeleri, para politikası, askerî harcama tutarları, kamu sektöründe istihdam edilen memur ve işçi sayısı, sübvansiyonlar, fiyat kontrolleri, bütçe açığı, siyasi risk ve adalet mekanizmasının işleyişi... Tüm bu göstergelerin bileşkesinden hareket edilerek, devlet yapılanmasının, firmaların rekabet ortamı içinde çalışmasını ne derece gerçekleştirdiği analiz edilmektedir. Analiz sonucuna göre ülkeler, sıralamaya tabi tutulmaktadır.

e- Ekonomik Güç: Bu faktör, ilgili ulusal ekonominin genel bir değerlendirilmesini yapmak için kullanılmaktadır. Ekonomi kantitatif olarak ölçülmektedir. Bu değişkenlerden bazıları şunlardır; Gayri Safi Millî Hasıla ve yıl-

lık artışı, yatırımlar ve yıllık artışları, tasarruflar, sermaye oluşum düzeyi, sınai üretim, tarımsal üretim, enflasyon oranı, kalkınma hızı, ekonomik risk ve ülke parasının dış değeri gibi parametreler.

f - Bilim ve Teknoloji: Bu faktör ile ülkedeki bilimsel ve teknolojik kapasitenin rekabet gücü oluşturmadaki rolü ölçmeye çalışılmaktadır. Bu faktörü oluşturan bazı göstergeler şunlardır; kamu ve özel sektör Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personel sayısı, kazanılan patent sayısı, mühendislik bilimleri-ne karşı gençlerin ilgisi, bilim ve teknolojinin eğitimdeki konumu, ülke içindeki teknoloji kaynağının büyüklüğü ayrı ayrı incelenmektedir.

g- Beşerî Sermaye: Bu faktör ile ülke insan gücü varlığı ve nitelikleri ölçülmektedir. Bunun için şu göstergelerden yararlanılmaktadır; ülkenin nüfusu, nüfus artış oranı, çalışma gücü, doğum oranları, kadın işgücünün toplam iş gücüne oranı, genç iş gücünün toplam işgücüne oranı, eğitimde insan başına yapılan yatırım miktarı, beyin göçünün kaçışı, eğitimde bilgisayar kullanımı beceri düzeyi, genel ekonomik bilgi düzeyi, hayat kalitesi, sağlık yatırımları tutarı, okur yazar oranı, zorunlu öğretim süresi, işe alıştırma eşitlik, çalışan insan sayısı ve yüzde oranı dikkate alınmaktadır.

h- Globalleşme: Bu faktör, bir ülkenin uluslararası ticarette ve yatırımlarda ne ölçüde faal olduğunu belirlemektedir. Bu faktör 60 civarında değişkenden oluşmaktadır. Bu faktörler oluşturulurken ele alınan bazı değişkenler şunlardır: İhracat ve ithalatın artış düzeyi, ihracatın ve ithalatın ülkelere göre dağılım yoğunluğu, dış ticaret kuralları ve şartları, yabancı ülke firmaları ile gerçekleştirilen işbirliği incelenmektedir.

Türkiye'nin Rekabet Gücü

1987 yılından bu yana hazırlanmakta olan dünya rekabet gücü yıllıkının iddialı bir hedefi vardır. Şirketlerin rekabetçi yapılarının ülkelerce korunup, korunmadığını ölçmeye çalışmaktır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin ulusal ortamına bağlıdır. Bu açıdan kimi ülkeler, diğerlerine kıyasla ülkede iş yapmayı kolaylaştırmak suretiyle rekabeti desteklemektedir. Aksi-ne davranışlarda bulunarak işletmelerin rekabet gücünü kösteklemektedir-

ler. Dünya rekabet gücü yıllık 400 kriterle dünyanın önde gelen 49 ekonomisini kapsamaktadır. Araştırmanın üçte ikilik kısmı istatistiksel verilere, diğer kısmı ise üst düzey yöneticilerle yapılan anket sonuçlarına dayanmaktadır. (İ.M.D.2002 yılı)

Yukarıda sıralanan ana rekabet faktörlerine göre seçilmiş dünya ülkeleri sıralamasına bakacak olursak, Türkiye'nin hiç de başarı sayılamayacak bir sırada bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle, rekabet faktörlerine göre içinde Türkiye'nin de bulunduğu 49 ülkenin sıralaması Tablo 2'de gösterilmiştir.

Rekabet gücü (2002) yılına göre 1997 yılında 38'inci sırada olan Türkiye, 1998 yılında 33'cü sıraya yükselmiştir. 1999 yılında 37'ci sıraya, 2000 yılında 42'nci sıraya, 2001 yılında 44'üncü sıraya düşmüştür. 2002'de rekabet gücü sıralamasında ise 46. sıraya düşmüştür. Türkiye'nin bulunduğu grupta rekabet gücünde en üst sırayı 31'incilikle Çin alırken, onu sırasıyla İtalya, Portekiz, Tayland, Brezilya ve Yunanistan izlemiştir. 2000'li yıllara kadar sıralamada Türkiye'nin altında bulunan Rusya, Kolombiya ve Polonya üst sıralara çıkarken; 2000'li yıllarda teknolojiye ve alt yapıya yoğun yatırımlar yapan ABD, Asya Kaplanları ve bazı Kuzey Avrupa ülkeleri rekabet gücünü sürdürdü.

Bu değerlendirmeler, ülkeler için dört önemli **rekabet kuvveti** ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, globalleşme ya da dar çevreci yerellik arasında kaynakların nasıl dağıldığının incelenmesidir. İkincisi, yabancı sermayeyi çekicilik ya da aktif dış yatırımcılık arasında ülkenin bulunduğu yerin tespit edilmesidir. Üçüncüsü, ülkenin kuvvetli olduğu varlıklarına mı, yoksa süreçlere mi güvendiğinin ortaya çıkartılmasıdır. Burada çok önemli husus; süreçleri iyi yöneterek mal ve hizmetlerin katma değer ilavesinin çok olmasıdır. Dördüncüsü ise toplumun bireylerinin risk almaya veya toplumsal uyuma eğilimi olması arasındaki yerin belirlenmesidir.

Global pazarın ana özelliği, talebin globalleşmesidir. Bu özellik global olmak ya da olmamak sorusunu gündeme getirmiştir. Çağımız artan ekonomik faaliyetlerinde globalleşme, firmaların yeniden yapılanmalarını ortaya çıkarmıştır. (ITC, 2001, 15)

Tablo 2: Ülkeler Rekabet Gücü Sıralaması

ÜLKE ADI	2002 YILI	2001 YILI	2000 YILI	1999 YILI	1998 YILI	1997 YILI
A.B.D.	1	1	1	1	1	1
FINLANDIYA	2	3	4	5	6	4
LÜKSEMBURG	3	4	6	3	3	12
HOLLANDA	4	5	3	4	4	6
SİNGAPUR	5	2	2	2	2	2
DANİMARKA	6	15	13	9	10	8
İSVİÇRE	7	10	7	7	9	7
KANADA	8	9	8	10	8	10
HONG KONG	9	6	12	6	5	3
İRLANDA	10	7	5	8	7	15
İSVEÇ	11	8	14	14	16	16
İZLANDA	12	13	9	13	18	21
AVUSTURYA	13	14	15	18	24	20
AVUSTRALYA	14	11	10	11	12	18
ALMANYA	15	12	11	12	15	14
İNGİLTERE	16	19	16	19	13	11
NORVEÇ	17	20	17	16	11	5
BELÇİKA	18	17	19	21	23	22
YENİ ZELANDA	19	21	18	17	17	13
ŞİLİ	20	24	25	25	27	24
ESTONYA	21	22	-	-	-	-
FRANSA	22	25	22	23	22	19
İSPANYA	23	23	23	20	26	25
TAYVAN	24	18	20	15	14	23
İSRAİL	25	16	21	22	25	26
MALEZYA	26	29	27	28	19	17
KORE	27	28	28	41	36	30
MACARİSTAN	28	27	26	26	28	36
ÇEK CUM.	29	35	40	37	37	35
JAPONYA	30	26	24	24	20	9
ÇİN	31	33	30	29	21	27
İTALYA	32	32	32	30	31	34
PORTEKİZ	33	34	29	27	29	32
TAYLAND	34	38	35	36	41	29
BREZİLYA	35	31	31	34	35	33
YUNANİSTAN	36	30	34	32	33	37
SLOVAK YA	37	37	-	-	-	-
SLOVEN YA	38	39	36	39	-	-
GÜNEY AFRİKA	39	42	43	43	42	44
FİLİPİNLER	40	40	37	31	32	31
MEKSİKA	41	36	33	35	34	40
HİNDİSTAN	42	41	39	42	38	41
RUSYA	43	45	47	46	43	46
KOLOMBİYA	44	46	45	45	45	42
POLONYA	45	47	38	40	44	43
TÜRKİYE	46	44	42	38	39	38
ENDONEZYA	47	49	44	47	40	39
VENEZÜELLA	48	48	46	44	46	45
ARJANTİN	49	43	41	33	30	28

Kaynak: "THE WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK" (2002 P.22)

Teknoloji ve pazar arasındaki bağlantı geniş bir stratejik konuyu gündeme getirir. Michael Porter'e göre (1985:26), pazar kazancının temel belirleyicisi olan rekabet güçleri, dışarıdaki pazar ve rekabet fırsatlarını ön planı çıkarır. Bir firma en uygun rekabet şartlarını taşıyan pazarı seçmek için çaba harcayacaktır. Kendisini başarıya götürmesi için gerekli olan firma içerisindeki yetenekleri geliştirmek zorundadır. Daha sonra kendisini, rekabet avantajı oluşturan ve bunu sürdüren bir konuma getirebilmektedir. Bunun için yeterli yeteneğe sahip olmalıdır.

Bugün işletmeler için global pazar şartlarını ve imkanlarını anlamak, mutlak bir zorunluluktur. Uluslararası fırsatlar ise gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Ekonomik şartlar, politik atmosfer, ülkelerin doğal kaynaklarının ve kapasitelerinin değişmesi ve kültürel çeşitlenmeler nedeniyle global pazarlar sürekli büyümektedir. (Şamlı 1998; s.1)

Dünyanın çeşitli yerlerindeki insanlar, ürün ve hizmetlerin bazılarını satın alabilecek bir gelire sahiptirler. Bu durum dünyanın birçok bölgesinde çok geniş tüketici grupları ve geniş pazarların mevcut olduğunu göstermektedir. Hükümetlerin ulusal ve uluslararası ticarete sıcak bakmaları sonucunda politik engeller yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Nakliye ve lojistik gelişmesi sonucu ürünlerin dünyanın bir çok yerinde aradığında bulunabilirliği söz konusudur. Tüketiciler, iletişimin hızla gelişmesi sonucu ürün ve hizmetler konusunda geçmişe göre daha fazla bilgi sahibidirler.

Tablo 3'ü, "Global Rekabet" açısından incelediğimizde bir ülkenin "Rekabet gücünü" oluşturan dış şartların rolü ve önemi üzerinde durulması gerektiğini görüyoruz. Bu şartları Tablo 3'de şöyle sıralayabiliriz;

Şu halde, "Varlıklar" ve "Süreçler", "Çekicilik" ve "Dışa Açılma" değerlerini bir ekonomik ve sosyal model içinde başarı ile yönetmek, rekabet gücünün temel taşları olmaktadır.

Örneğin, yeraltı ve yerüstü zenginlikleri, nüfus, teknoloji, altyapı vb. bir ülkenin varlıklarıdır. Hükümet politikaları, eğitim ve uluslararasılaşma gibi faktörler ise ülkenin süreçleridir.

Tablo 3: Uluslararası Ticaret ve Pazarlamayı Destekleyen Dışsal Şartlar (Makro)

Rekabet avantajı oluşturan makro şartlar	İhracat yeteneğine özel etkisi
Altyapının gelişmesi	Verimliliğin artması
Eğitim ve yönetim sisteminin gelişmesi	Daha iyi işgücü, daha yüksek kalite
İletişimin ön plana çıkarılması	İletişim ağının yaygınlaşması ile işletmeler için daha çok bilgi
Bilim/Teknoloji ve araştırmalar için özel çaba	Geliştirilmiş ürünler, yeni ürünler, yeni hizmetler, geliştirilmiş üretim ve pazarlama süreci
İnsan kaynaklarının gelişmesi	Toplam Kalite Yönetimine geçilmesi

Kaynak: Coşkun Şamlı, “Sınırsız Dünya’da Global Pazarlama Stratejileri” Seminer notları, 1998, s.5, Şema 6.

Brezilya, Hindistan ve Rusya gibi ülkeler, varlıklar yönünden zengin olmasına karşılık, süreçlerde yeterli performansı gösteremediklerinden, rekabette güçlü değildiler. Diğer yandan Singapur, Japonya ve İsviçre gibi ülkeler ise, varlıklar açısından zayıf, fakat süreçlerde, globalleşmede başarılı olmalarından dolayı rekabetçidiler. Bir ülkenin uluslararasılaşma sürecindeki başarısı, “Çekicilik” ve/veya “Dışa açılma” yönleriyle artmaktadır.

Uzakdoğu’nun gelişmekte olan ülkeleri, Asya krizine kadar oluşturdıkları cazip ortamla yabancı yatırımcıyı çekmeyi başardılar. Güney Kore, Japonya gibi ülkeler ise ihracat mallarıyla yabancı pazarlara girmede başarılı oldular. Sadece ABD, her iki yolu eşit biçimde kullanarak, uluslararasılaşma sürecini tamamlamıştır.

İnsan kaynaklarının, “nitelik” yönünden eksik olması, teknoloji ve altyapının yetersizliği, siyasal ve ekonomik istikrarın uzun vadeli sağlanamaması; Türkiye’nin çekiciliğini, dışa açılmasını ve global ekonomiye geçişini zorlaştırmaktadır.

Bu nedenlerle, Türkiye için dünyada rekabetçi olma, niteliği yükseltilmiş varlıklarla, “süreçlere” dayalı, çekicilik yönü geliştirilmiş yurtiçi ekonomiyle, “dışa açılma” ortamını teşkil eden oluşumlara bağlı olmaktadır.

Rekabeti Etkileyen Faktörler

Tüm bu açıklamalardan görülmüyor ki; ulusal ve uluslararası arenada başarının anahtarı rekabet gücüdür. Bu açıdan rekabeti etkileyen faktörleri şöyle özetleyebiliriz:

- Verimli çalışmak, ülkede sermaye birikimi oluşturmak, birikimleri girişimlere yönlendirebilmek ülkenin ekonomik performansını müspet yönde etkilemektedir.
- Uluslararası ekonomik faaliyetlere açık olma, dünya ile bütünleşmeyi, yüksek yaşam standardına ulaşmayı veya bu standardın sürdürülmesini kolaylaştırmaktadır.
- Devletin, girişimleri dışarıdan gelecek tehlikelere karşı koruyacak makro-ekonomik sosyal şartları sağlaması, değişen uluslararası ortama uyumda ekonomiye esneklik kazandırması, rekabet ortamının sağlıklı işlemesine yardım edecek düzenlemeleri yapması ile mümkündür.
- Finans piyasalarının gelişmesi ve altyapı yatırımlarının desteklenmesi, rekabetçiliği perçinleyecektir.
- İşletmelerin verimli çalışması, rekabetçi ortama ayak uyduracak değişimi gerçekleştirebilmeleri, globalleşme sürecine katılmaları ve yönetim kabiliyetlerini geliştirebilmeleri de rekabet gücünü artırmaktadır.
- Mevcut teknolojilerin geliştirilmesine, bilgiye, araştırma ve geliştirme çalışmalarına; insan gücünün iyi yetiştirilmesine gereken önemin verilmesi; çalışma hayatı ve endüstri ilişkileri alanında işletmelere yeterli esnekliğin kazandırılması; rekabeti etkileyen önemli faktörlerdendir.
- Ekonomik büyümenin sürdürülmesinde uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek ortamın oluşturulmasını sağlayacak tüm yasal, teknolojik ve ekonomik yapılanmalar büyük bir rol oynamaktadır. Bu konuda en önemli görev hükümetlerindir.

Bölüm 2

Küçülen Dünyada KOBİ'ler Belirginleşiyor

Küçülen Dünyada KOBİ'ler Belirginleşiyor

Bugün dünyadaki tüm hükümetler, KOBİ'lerin ekonomiye, istihdama, bölgesel ve yerel kalkınmaya katkılarının ve öneminin farkına varmışlardır. (DPT, Sanayi Politikaları, 2000:90) Globalleşmeyle birlikte KOBİ'lerin bu katkılarının daha büyük oranda artması mümkün olacaktır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke firmalarının, ulusal ekonomilerini güçlendirme ve büyütme amacıyla ihracata yönelmeye çalıştıkları görülmektedir. (Tatlidil, 1998: 7) Ülkelere göre tanımı birbirinden farklı olmakla birlikte, ABD ve Avrupa Birliği'nin (AB) benimsediği esasa göre, bünyesinde 250 ve daha az işçi çalıştıran kuruluşlar, KOBİ olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin bulundukları ülke ekonomileri içinde önemli yer tuttuğu bir gerçektir. Başta ABD, Japonya ve Almanya olmak üzere, dünya ticaretini elinde tutan ülkelerdeki işletmelerin yüzde 98'i KOBİ olarak nitelendirilmektedir. Tablo 1'de KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki yeri mukayeseli incelenebilir.

Tablo 1: Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Payı (Yüzde)	Toplam İstihdam İçindeki Payı (Yüzde)	Toplam Yatırım İçindeki Payı (Yüzde)	Katma Değer İçindeki Payı (Yüzde)	Toplam İhracat İçindeki Payı (Yüzde)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (Yüzde)
ABD	99.7	56.6	38	43	32	42.7
Almanya	99	64	44	49	31	*
Japonya	99.4	81.4	40	52	38	50
Fransa	99	67	45	54	26	29
Hollanda	98	57	45	32	38	*
Hindistan	98.6	63	27.8	50	40	15.3
G.Kore	98.8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	*	47	50	*
Türkiye	99.8	76.7	26.5	38	(8*)	(4*)

**Bilgi yok ya da güvenilir değil.*

Kaynak: D.P.T. Sanayi Politikaları Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2000: s.84)

“Kolay yönetilebilir ve denetlenebilir” olmaları nedeniyle yaygın kabul gören KOBİ’ler, gelişmekte olan ülkelerde ulusal ekonomi içinde çok önemli bir paya sahiptirler. Gelişmekte olan ülkeler de KOBİ’leri ihracata yönlendirerek, ülke ekonomisine sağlanan katkıyı artırılmaya çalışılmaktadır. Globalleşme ve teknolojik değişim, KOBİ’lere yabancı pazarlara girme ve işletme maliyetlerini düşürme konusunda yeni fırsatlar getirmektedir.

Türkiye’nin dinamik KOBİ’leri, uluslararası düzeyde ülke rekabet gücünün artışına katkı sağlayacaktır. Türkiye’de toplam işletmeler içinde yüzde 99’dan fazla bir çoğunluğa sahip olması, bu girişimlerin ülkemizin rekabet gücünün artmasında büyük katkısı olacaktır. İmalat sanayiinde, üretim ve istihdama yaptıkları büyük katkılarını göz ardı etmemek gerekir. Ancak KOBİ’lerin globalleşme baskılarından oluşan bu yeni duruma uyum sağlaması için teknolojik ilerlemeye, sosyal ve çevre değişimine ve örgütsel değişimlere ihtiyaçları vardır. (DPT 2000; s.15)

KOBİ’lerin Önemini Artıran Faktörler

21. yüzyılda KOBİ’lerin öneminin artmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: (Gürdal – Uslu, 1995; s.88–89)

- Tüm dünyada yaşanan değişim ve gelişmeye uyum sağlama, kültürel çevrelerin değişimi ve rekabetin yoğunlaşması, yeni şartlara uyum sağlamayı zorunlu kılmaktadır. KOBİ’ler bu uyumu çok çabuk gerçekleştirebilmektedirler. Çünkü büyük firmaya oranla, küçük firma ya da işletme değişime daha kolay ve çabuk geçebilmektedir.
- Büyük şirketlerde iletişimde çoklu bir kademe yapısından doğan bilgi dolaşımı KOBİ’lerle karşılaştırıldığında, büyük bir oranda bu kademelerden geçerken değişime ve gecikmeye uğramaktadır. Bu açıdan KOBİ’ler, dolaylı bir zaman maliyeti ve bilgi işleme maliyetinde avantaj sağlamaktadır. İzlendiği gibi KOBİ’ler, büyük işletmelerdeki ölçek ekonomilerin sağladığı maliyet avantajlarına da çeşitliliği ve sağlıklı teknoloji uygulamadaki esnekliği sayesinde, farklı boyutlarda yaklaşmaktadırlar.

- Hızlı teknolojik gelişme, insana olan ihtiyacı azaltmıştır. Fazlalaşan insan kaynağı KOBİ’lerce kullanılmış ve sorun kısmen de olsa çözümlenmiştir.
- Pazarlama – teknoloji etkileşimiyle değişen ve çeşitlenen tüketici tercihlerine hemen cevap verme gereği, KOBİ’lerin fonksiyonlarını artırmıştır.
- Günümüzde para, bilgidir. Bilgi, gelmektedir. Çünkü üretilecek mamul teknolojisi ve pazarları konusunda elde edilecek bilgi rekabet avantajı oluşturmaktadır.
- Fiyat dalgalanmaları, ekonomik ve politik-siyasal dalgalanmalar büyük işletmeleri daha çok etkilemektedir.
- Dolayısıyla, KOBİ’ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün ya da hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken, diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak, onların daha üretken olmalarına ve ekonomiye katkılarının daha da artmasına yardımcı olur. (Tatlidil 1998, s.10)

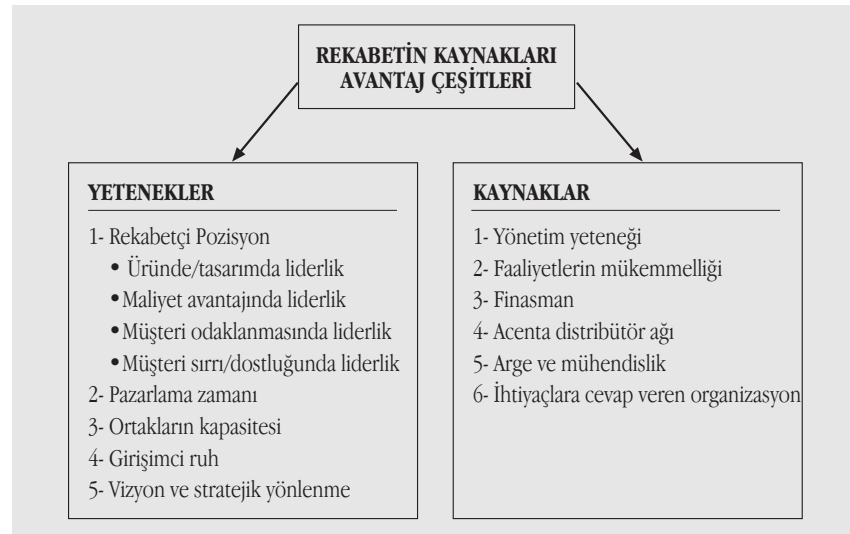
Farklı İsteklere, Hızlı Çözüm Sunuyorlar

Yeni dünya düzeninde rekabetçi üstünlüklerin en önemli faktörlerinden birisi kaynak ve yetenek teorilerine ilham kaynağı olan, KOBİ’lerdir. KOBİ’ler; esneklikleri, süper dinamik yapıları, yerel tüketim ve üretim özellikleri, global düzenin teminatı hırslı ve çalışkan girişimci nitelikleriyle gerek kalite ve çeşitte, gerekse fiyatta önemli bir avantajı yakalamaktadır. Özellikle bilgisayar teknolojisindeki akıl almaz gelişmeler, KOBİ’lere inanılmayacak kadar yeni rekabetçi pozisyon sunmaktadır. Bu çerçevede dünya çevresinde milyonlarca KOBİ, milyonlarca yeni ürünün üreticisi haline gelmektedir. Ulaştırma, iletişim taşıma, dağıtım ve bilgi işlemdeki süper gelişmelerin oluşturduğu alanlar, KOBİ’lerin içinde hareket ettikleri mükemmel rekabetçi alan haline gelmektedir. Küçülen kitlesel pazarlar, farklı istekleri karşılayabilme, kaliteli mamulleri sunma ve ürünlerdeki çeşitlilikler, ister istemez KOBİ’lere avantaj sağlayan diğer önemli faktörlerdir.

Çağımızın tahlili yapıldığında büyük işletmeler, ölçek ekonomileriyle global entegrasyonun standartlaşmasında önemli bir yerde bulunurlar. KOBİ’ler ise esnek ekonomileriyle yerel ve bölgesel kültürleri, kaynakları ve yetenek-

leri bünyesinde barındırarak globalleşmenin diğer boyutunda aşırı şekilde bireyselleşimi ortaya çıkarmaktadır. Gerek standardize ve gerekse girişimci bireyselliğinin globalleşmenin altında yatan, hem birbirine karşıt, hem de birbirini tamamlayan iki önemli uç noktadır. Esasen çağımızın bu iki gelişimi yeni bir ekonomik senteze de açıktır. (Erem, 1996 s.11) Globalleşme artık gerek büyük işletmeler ve gerekse KOBİ'ler açısından geleceği yakalamaya çalışan uluslararası, rekabetçi avantaj olmuştur. Bu avantajlar, global paradoksun merkezinde yer almakta ve gerek insanları, gerekse işletmeleri etkilemektedir. (Naisbitt, 1996; s.78)

Rekabetçi avantajlar için yetenek veya anahtar faktörler, firmadan firmaya, sektörden sektöre ve zaman içinde büyük ölçüde ortaya çıkan değişime bağlı olarak açıklanabilir. Firmaları sürekli rekabetçi kılacak tek bir çekirdek yetenek mevcut değildir. Ancak belli çekirdek üstünlükler, belli bir süre bu firmalara global piyasalarda üstünlük sağlayabilir. Rekabetçi avantajlardan günümüzde ortaya çıkan en önemli çekirdek avantajlardan biri de, değişim şartlarına hızla cevap verebilen bir organizasyon yapısıdır. (Çavuşgil 1996, s.1) Bu yapı, KOBİ'lerde şaşılacak derecede iyi işlemektedir.



Şekil 1: Rekabetin Kaynakları ve Avantaj Çeşitleri

Kaynak: Çavuşgil, "Global Market Opportunity Assessment" 1996, s.19

Yukarıda Şekil 1'de çok çeşitlenmiş müşteri taleplerini, müşteri rekabeti olarak algılayabilen yeni çekim alanları olarak KOBİ'ler, potansiyel ve alternatif rekabet avantajına sahiptirler. Uluslararası ticaret teorilerinde görüldüğü gibi, teoriler rekabet üstünlüğüne dayandırılmaktadır. Rekabetçi üstünlükler ise ticaretin her türünde önemli avantajlar sağlamaktadır. Geçmişten bu güne kadar gelen evrimde bu avantajlar günümüzde artık küçük ve büyüyen işletmelere geçmektedir. Söz konusu avantajlar, firma bazında, firmanın sahip olduğu yetenekler ve kaynaklar olarak KOBİ'lerde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. (Çavuşgil; 1996, s.20)

Günümüzde büyük işletmeler, standardizasyonu, stratejik ortaklığı, entegrasyonu ve ölçek ekonomilerini temsil ederken, küçük işletmeler, partikülarizasyonu, yerelleşmeyi, esnek ekonomileri, dinamizmi temsil etmektedir. (Kottler, 1996:33) Dünya çapında entegrasyon, rekabeti garanti etmek için, global boyutu gerekli kılar. Bu zaman alıcıdır, çok zordur, maliyetleri artırır, riski yükseltir. Diğer taraftan ölçek ekonomilerinin avantajını yakalama fırsatı verir, işlemleri basitleştirir, global standartlara daha rahat uyum sağlar. Dünya çapında rekabeti garanti etmenin diğer bir boyutu da esnek üretim sistemini uygulamaktan geçmektedir. Bu boyut, fikri mülkiyeti öne alır, global talep yönetimini esas alır. Müşteri siparişleri, müşteri ihtiyaçları, dağıtım, depolama, ulaşım, network ağı, satış sonrası hizmetleri ve değişimi öne alır. Bunun için kısa zaman, azaltılmış işlem, artan doğruluk bir zorunluluktur. Bu boyutta yine üstün olarak KOBİ'ler görülmektedir. (Hadjisavva & Erem; 1996: s.1-3)

Dünya ekonomik olarak bütünleşirken, işletmelerin en önemli dinamik boyutu olan KOBİ'ler de, bir bütünün ana parçaları olarak, küçük; etkin ve esnek hale gelmektedir. İşletmeler firma ölçeğinde küçülürken, KOBİ'ler de globalleşme yolu ile stratejik ittifaklar kurarak büyümektedir. İşletmeler artık farklı bir alanda, riskleri dağılmış olarak büyümekte ve dünya şirketi olma yoluna girmektedir. KOBİ'ler, ekonomik menfaat birimleri olarak büyük işletmelerin etki alanlarında veya onlara paralel olarak oluşturdukları kendi ekonomik etki alanlarında büyümektedirler. (Naisbitt; 1994, s.16-17) O halde yeni rekabet, global pazarlarda yeni bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Global pazarlarda rekabet, yerel birimlerin yerel kültürlerle uyum sağlamasını oturturken, merkezîyetçilikten sıyrılmak, dünyaya yayılan çalışmalarını koordine etmek, işbirliğini sağlamak ve ölçek sinerjisinden yararlanmak için de, son derece merkezîyetçi bir çekirdek yapıya ihtiyaç duyar. (Greenbaum; 1996; s.54)

Doğal Olarak, “Birebir Pazarlama” Yapıyorlar

Teknoloji; kültürde, alışkanlıklarda, iletişimde (Basın ve yayında) ailede, siyasette ve özellikle ekonomide ve pazarlamada kitleselliği, ölçeği parçalamaktadır. Bireyselleşme giderek öne çıkmaktadır. Üretim ve pazarlama büyük ölçüde karşılıklı etkileşim içinde gelişmeye paralel olarak yeniden şekillenmektedir. Akıllı işçi, akıllı süreç, akıllı proses, yine akıllı müşteriye yönelik olarak biçimlenmektedir. Bu açımda da yine KOBİ’ler bir adım daha öne çıkmaktadır.

Globalleşmeyi çok önceden hisseden yazarlardan Levitt; insanların teknolojik gelişme sonucu homojen hale geleceğini ileri sürerken, Toffler; tam aksi görünüşü savunarak, heterojen hale geleceğini ileri sürmektedir. Levitt, müşteriye dönük olmayan standart ürünlerin öne geçeceğini, Toffler bunun tam aksini ifade etmektedir. Kotler, daha temkinli olarak, o kadar çok farklı değişkenin olduğu bir dünyada orta yol izlemekte ve hâlâ ülkeden ülkeye farklı bir pazarlama stratejisi izlenmesi üzerinde durmaktadır. Porter, global ve yerel pazarlardaki gelişmeleri avantaj ve dezavantaj bölümlerine ayırarak bir çıkış yolu aramaktadır.

Buna karşılık, Naisbitt, bu gelişmeleri global bir ikilem içinde irdeleyerek, gelişmenin sonuçlarını iki kutupta toplanan yeni bir oluşum olarak algılamaktadır. (Poulos & Erem; 1996, s.1-3) Diğer taraftan Erem, bu iki anti tezin bir sentezine nasıl ulaşılacağını araştırmaktadır. Teorik tabanda pazarlama düşüncesi diğer bir ifadeyle pazarlamada globalleşme, yukarıda da değinildiği gibi işletme bazında bireysel (bire bir) pazarlama ile global pazarlama arasında ve bu iki düşüncenin sentezinde yatmaktadır, global pazarlama, standardizasyonu ve homojenliği en üst noktada ve dünya ölçeğinde ele almaktadır. Kalite ve fiyat öne çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak global işletmeler, ana oyuncu olarak öne çıkmaktadır.

Kitlesel üretimin ise dünya ölçeğine sığmadığını, on binlerce firmanın oluşturduğu ve işbirliği içinde rekabet yapan küçük işletmeler konsorsiyumundan oluşan (Subcontracting) yeni bir organizasyon oluşumu görülmektedir. Bireysel pazarlama, işletme bazında teknolojik gelişmelerin dayattığı zorunlu bir gelişmedir. Felsefesi giderek bireyselleşen aile yapısından başlayarak, yerelleşme ve yüz binlerce küçük ekonomik ve sivil toplum örgütlerinden oluşan bir dünyada çeşitliliğin, farklılaşmanın vazgeçilmez yükselişi sonucu ne kadar farklı birey varsa, o kadar farklı pazar anlayışını gündeme getirmektedir. Bunun araçları da mevcut araçlardan oldukça farklıdır. Heterojenleşen ve bireyselleşen piyasalar; hem dinamik, hem de esnek hale gelmektedir. (Peters; 1992, s.107) Buna karşılık global stratejiler homojenliği, standardizasyonu da aynı şekilde bir zorunluluk olarak ileri sürmektedir.

Tablo 2: Globalleşmede Standartlaşma ve Esneklik Karşılaştırması

STANDARTLAŞMA	ESNEKLİK (YERELLEŞME)
• Uyarlamanın maliyeti yüksektir. • Esas olarak sanayi ürünlerini hedefler. • Farklı ülke içi piyasalarda benzer zevklerin birleşmesi (Homojenite) esastır. • Kentsel çevrelerin yoğun olarak taleplerini karşılamaya yöneliktir. • Esas olarak benzer ülkelere pazarlanır. • Global düzeyde dünya ölçeğinde yan sanayi ile bütünleşme sağlanır. • Kuvvetli ülke imajı ve firma etkinliği vardır. • İhracat ile girildiği ülkelerde faaliyetlerin merkezi olarak yönetilir.	• Teknik standartlardaki farklılıkların maliyeti yüksektir. • Esas olarak, kişisel kullanım ürünlerini ve tüketicileri hedefler. • Bireysellik içinde olabildiğince farklı tarz ve zevklere (Tüm piyasalarda) ve çeşitliliğe hitap eder. (Heterojendir) • Kırsal, yerel çevrelerin yoğun taleplerine uyulanır. • Esas olarak farklı ülkelere pazarlamayı esas alır. • Bağımsız ulusal yan sanayi ile birleştirilir. • Zayıf ülke imajı ve etkinliği vardır. • İhracat ile girildiği ülkelerde faaliyetler dağınık olarak yönetilir.

Diğer taraftan Toffler, modern teknolojinin topluma karşı olduğunu ileri sürerek, teknolojik gelişmelerin toplumları parçalayacağını ifade eder. Yüksek derecedeki bilgi hacmi, toplumsal bütün içindeki yerel küçük kimlikleri ortaya çıkaracağını ve böylece daha çok bireyselleşme, daha bencil bir toplumun ortaya çıkacağına işaret eder.

Bu gelişmelere paralel olarak kitlesel pazarlar çatlayarak çok sayıda mini pazarlar haline gelecektir. Ne kadar çok farklı birey varsa, o kadar çok farklı talebin ortaya çıkacağını varsayar. Küçük, hızlı, uyarılma zamanı sıfır, ilave maliyeti olmayan, bilgi akışı mükemmel, her zaman bilginin hazır olduğu bir üretim alanına dikkat çeker. Toffler, bu açıdan KOBİ'leri yeni çağın favori işletmeleri olarak görmektedir. Böylece işletmeler, küçülecek ve yerel düzeyde kâr merkezleri haline gelecektir. Desentrilizasyon tüm hızıyla devam edecektir. İşletmelerde yatay ve matriks organizasyonları öne çıkarmaktadır. Ana-yavru işletme birliğini vurgularken pazar bölümlendirmelerini ortadan kalkacağına işaret etmektedir. Böylece pazarlamanın, rekabetin, pazar inşasının da sonuna gelinecektir. Pazar ötesi bir toplum ortaya çıkaracağına işaret eder. (Toffler; 1995, s. 1-5 ve s.39-45)

Tablo 3: Global Pazarlamanın Önündeki Beş Engel ve Beş Başarı Faktörü

Global pazarlamadaki ayak bağları	Global pazarlamadaki anahtar başarı faktörleri
Yetersiz resmi araştırma kullanımı	Global organizasyon
Aşırı standartlaştırma	Esnekleştirme
Çok zayıf izleme	Çok sıkı izleme
Dar vizyon	Geniş vizyon
Esnek olmayan uygulamalar	Esnek uygulamalar

Kaynak: Seen Perry (1997,s.97) ve Tamer Çavuşgil , 1996. s.7' den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tablodan görüleceği gibi, global pazarlamadaki ayak bağları aşırı standartlaşma, çok zayıf izleme, dar vizyon, katı uygulamalar ve yetersiz res-

mî araştırmalardır. Global pazarlardaki anahtar başarı faktörleri ise şunlardır: Esnekleştirme, çalışanı izleme, geniş vizyon, esnek uygulamalar, global organizasyondur.

Diğer taraftan Porter, Levitt'e daha yakın bir çizgide, global pazarlamayı ve onun sağlayacağı yararları savunur. Yeni değişim coğrafi ve ulusal pazarları, global boyuta çıkardığından, bu doğrultuda dünya pazarını tek pazar olarak algılar. Global faktör avantajlarını ölçek ekonomileri ile esnek ekonomi avantajlarına dayandırarak, faktör maliyeti avantajları ile faktör kalite avantajlarını öne çıkarır. Yani büyük işletme-küçük işletme işbirliğine götürmektedir. Böylece globalleşme ile elde edilen değişim; üretimde, lojistikte, satın almada, pazarlamada sinerji etkisi yapacaktır. Sonuçta KOBİ'ler, bu gelişmenin motoru olacaklardır. (Kotler; 1998 s.4)

Her yöne doğru hareket edebilen son derece kaygan ve belirsiz bir zeminde, daha doğrusu çağın kaosu içinde doğru yolu bulmak için önemli ipuçları elde edilmiştir. Bu gelişmelere bir katkı da Naisbitt tarafından sağlanmaktadır. Naisbitt, global çelişkide şu noktalara dikkati çekmektedir. Teknolojideki süper gelişmelere paralel olarak, dünyayı değişime zorlayan dört ana güce değinir. Bunlar: (Naisbitt; 1994, s.23)

- İletişim
- Stratejik birleşmeler
- Global iş ağları
- Bireysel bilgisayarlardır.

İletişim ve teknolojik kolaylıklar bir yandan global ekonomiyi oluştururken, diğer yandan da yeni ahlaki, sosyal ve moral değerler oluşturarak, yeni değişimlerin önünü açmaktadır. Firmalar büyük, küçük ayakta kalabilmek için birbirlerine opsiyon sunma, kaynak sağlama ve işbirliği yapmaları konusunda tüketiciler tarafından zorlanmaktadır. Bu doğrultuda KOBİ'ler son derece önem arz etmekte olup, yeniliğin de kaynağıdır. Hızla gelişen global iş ağları, internet vs. herkese bir diğeri ile temas kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Böylece yeni yeni iş imkanları ortaya çıkmaktadır. Bireysel bilgisayar-

lar ise doğrudan teması sağlamakta hem hızlı, hem de oldukça çok etkilidir. (Poulos& Erem; 1996, s.1-3)

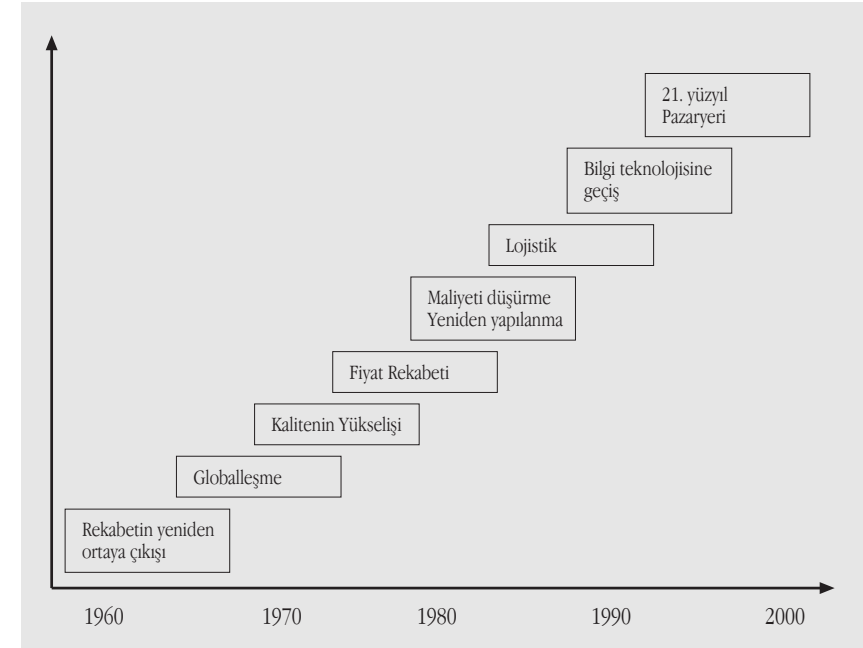
Kotler, global stratejinin her ülkeye aynı şekilde uygulanamayacağını savunmaktadır. Ülkelerin farklı kültürleri, dilleri, yasal uygulamaları bulunduğundan, tek bir stratejinin her yerde uygulanmasının aynı başarıya götürmeyeceğine işaret eder. Kültür ve sosyal yapı, siyasi seviye, gelir dağılımı, mevcut yasal düzenleme ve mevzuat ile değer yargıları gibi değişkenler pazarlama stratejisine etki eder. Ülkeler arasında göreceli farklılıklara sebep olurlar. Kotler'e göre bir anlamda global strateji düşüncesi dahi imkansız hale gelebilir. (Kotler; 2000, s.64-70)

Bugün dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatının giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bunun nedeni, artan rekabet sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı, daha cazip alternatifler yanında, özellikle büyük firmalarda müşteriyle azalan birebir ilişkilerdir. Çünkü büyük firmaların, binlerce müşteriyle birebir fiziksel ilişki kurması mümkün değil. Sadece ürün veya hizmet almanın ötesinde ilgi de isteyen müşteri, tercihini tabii olarak bu beklentisini karşılayanlardan yana yapmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın varolan müşterileri elde tutmaktan 6 kat daha maliyetli olduğunun farkına varan büyük firmalar, büyük yatırımlar yaparak teknoloji aracılığıyla da olsa müşteriyle ilişki kurmaya çalışıyorlar. Don Peppers ve Martha Rogers'ın (The One to One Manager Real World Lessons in CRM, 2000), "Birebir pazarlama" adını verdikleri yöntemle şirketler, yeniden müşteri sadakatını artırmayı sağlayabilir ve kâr marjlarını tekrar yükselişe geçirebilirler. Fakat bu önerinin altyapısı için, binlerce dolar harcamak ve onlarca kişi istihdam etmek gerekiyor.

Her bir müşteriyle ilgili bilgileri bir veritabanında toplayıp, onlara özel ürünleri özel yöntemlerle sunma esasına dayanan, "Birebir pazarlama"yı KOBİ'ler, zaten doğal olarak yapıyorlar. Büyük firmalara nazaran daha az ve öz müşteriye sahip olan KOBİ'ler, onlarla birebir ilgilenme ve kendilerine özel ürün-hizmet sunma avantajına sahip konumdalar. Bu bakımdan, düzgün çalıştıklarında günümüz piyasasının en kritik problemi olan,

"Müşteri sadakatsizliği"ni ilave bir yatırıma gerek olmaksızın giderme şansına sahipler.

KOBİ'lerin ihracattaki başarılarının sırrı, yabancı müşterilerin arzu ve isteklerine çok iyi bir uyum gösteren ürünleri üretip sunarak, yeni rekabetin belirleyicisi olmalarında yatar. Fiyatın belirleyici olduğu geçmişteki diğer uygulamalardan farklı olarak, bugün müşteriler, mükemmel bir uygun ürün, yüksek düzeyde firma duyarlılığı, önemli ölçüde servis kolaylığı ve sosyal sorumluluk aramaktadırlar. Yeni ve büyüyen firmalar, bu ihtiyaçlarını karşılamada eski büyük firmalarla karşılaştırıldığında, oldukça iyi gözükmektedirler. (Czinkota; Delivered to the National Economi Council The White House 1993)



Şekil 2: Değer Oluşturma Yoluyla Pazarlamanın Adımları

Kaynak: Philip, Kotler, Winning Through Value-Oriented Marketing, March, 1998, s. 18

Pazar yerinde ortaya çıkan son 40 yıllık gelişmeler ve bu gelişmelere dayalı olarak pazardaki tempo Şekil: 2'de görülmektedir

Siyasi ve ekonomik nedenler ve teknolojik gelişmeler, uluslararası ticareti sınır tanımaz bir hale getirmiştir. Korumacılık tezlerinin hem müdafaasını, hem de uygulanabilirliğini zora sokmaktadır. Rekabet, iç ve dış pazarlarda önlenemez bir şekilde artarak devam etmektedir.

Dünyadaki örnekler, başarı şansı yüksek bölge, başarı şansı yüksek ülke, başarı şansı yüksek sektör tezlerini çürütmüş, başarı şansı yüksek yönetim tezini ön plana çıkarmıştır. Rekabet edenler; bölgeler, ülkeler ve sektörler değil, yöneticilerdir. Diğer bir ifadeyle KOBİ'lerdir. (ATAÇ, 1999. s.11)

Büyüklerin Başarısı, KOBİ'lerle İşbirliğinde Yatıyor

Büyük işletmeler; hantal, entegre bölümlerini terk edip, çekirdek işletmeler şeklinde yeniden yapılanırken, pek çok firma, yeniden teşkilatlanmaktadır. İşletmeler, büyük olsun, küçük olsun birer kâr merkezi haline dönüşmektedir. Desantralizasyon ikinci varsayım olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan küçük işletmelerin küçük ve çok yönlü talepleri karşılamada avantajı öne çıkmaktadır.

Yatay örgütlenmeler giderek, dikey örgütlenmelerin yerini almaktadır. Küçük işletmeler, yetenek ve kaynak bağlamında bu varsayımın önemli bir oto koordine parçası haline gelmiştir. Esnek pazarlama, müşteriye en yakın yerde pazarın bizzat içinde olmayı arzu eder ve arar. Tek, dar ve seçilmiş müşteriye yönelik hizmet verir. Kendisi özeldir, müşteriye özeldir. Müşterinin ihtiyaçlarına tam uyan bir pazarlamadır.

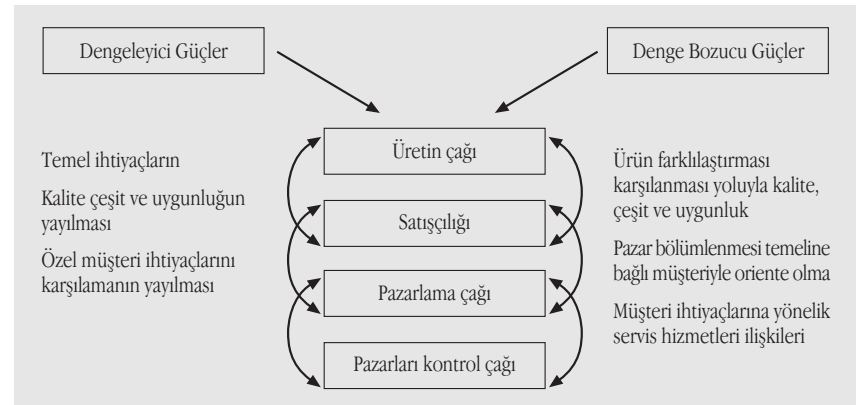
Kotler, global pazarlardaki stratejik dönüşümü dört ana kategoride toplamaktadır. (Kotler, 1997. s .14)

- Kitle pazarlaması (**Geleneksel örnek**),
- Hedef Pazarlama (**Süreç örneği**),
- Pazarın bölümlendirilmesi,
- Ürünün çeşitlendirilmesi,

- Marka ve imajın yerleştirilmesi,
- Hücre pazarlaması,
- Müşteriye yönelik pazarlama (**Yeni örnek**),
- Anahtar müşteri pazarlaması,
- Veri tabanına dayalı müşteri pazarlaması,
- Elektronik ortamda pazarlama (**Gelecekteki örnek**).

Kitle pazarlaması stratejisi dar alanda hâlâ önemli olsa da, giderek kendi içinde sorunları artmaktadır. KOBİ'ler (Yeni örnek olan) müşteriye yönelik pazarlamada ciddi ve vazgeçilemez bir oyuncu haline dönüşmektedir.

Ekonomik büyüme ve pazar teorisinin altındaki gerçekler, serbest ticaret ve onun belirleyici şampiyonu olan müşterilerdir. Müşterilerin memnuniyeti ise global ekonomide KOBİ'lere dayanmaktadır. (Hugh & Yaprak 2001, s.99)



Dengeye getirici ve denge düzenleyici güçler

Şekil: 3 Pazarlamanın Gelişim Safhaları

Kaynak: (Hugh M. Cannon ve Atilla Yaprak, Marketing and Economic Devolpment: Implications For Emerging Economies, 2001 s.99)

Pazar ve kontrol çağında kalite, iletişim, kültür, innovasyon, müşteri, dinamik yönetim ve zamanında değişim önde gelen avantajlar olarak sıralanmaktadır. Çağımızda müşteri de özel hale gelmiştir. Bu özel müşterilere yönelik talepleri büyük işletmelerin tek başına yapmaları ve varlıklarını sürdürmeleri mümkün görülmemektedir. Büyük işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri KOBİ'lerle işbirliğinden geçmektedir. (I.T.C, 2000, s.17-19)

Global ticaret, firma ölçeklerini baz aldığımızda, büyük ve küçük işletmelere değişik avantaj ve dezavantajlar sunmaktadır. Firma ölçeklerine göre yeni dönemdeki başarı faktörleri ve engelleri **Tablo 4'de** bulmak mümkün.

Tablo 4: Global Ticarete Rekabet Engelleri ve Başarı Faktörleri

ULUSLARARASI TİCARETTE ANA OYUNCULAR	REKABET ENGELLERİ	ANAHTAR BAŞARI FAKTÖRLERİ
KÜÇÜK VE ORTA BOY İHRACATÇILAR	• Kaynak sınırlamaları, • Yetersiz finansman, • Genellikle sınırlı ve tek ihracat, • İç piyasa maliyet yapısının yüksekliği, (Maliyet dezavantajı)	• İhracatı hedef alma ve odaklanma, • Dış yardımları etkili kullanma, • Küçük ama deneyimli ekip oluşturma, • Etkin ortaklık
ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER	• İç ve dış piyasalar için kaynak tahsisi, • Piyasalar arasında koordinasyon, • Ev sahibi ülke ile fikir ayrılığı,	• Piyasalar arasında faaliyetlerin rasyonelleşmesi, • Standartlara ulaşma, • Melez verimlilik

Kaynak: Tamer Çavuşgil, (1996. s.17) Global Market Opportunity Assesment 19.November

Bölüm 3

Hedef:
400 Milyar Dolar
İhracat

A. Hedef: 400 Milyar Dolar İhracat

Türk girişimcilik tarihi konusundaki araştırmalarıyla dikkat çeken Prof. Tamer Müftüoğlu'nun kaydettiğine göre, Alman iktisatçısı Wilhelm Sombart, toplumları, “Savaşçı” ve “Tacir” olmak üzere iki kategoriye ayırıyor. Türk insanının birinci gruba dahil olduğunu belirten Müftüoğlu, buna gerekçe olarak da, ülkemizde varlığını birkaç nesilden beri devam ettirerek, 100-200 yaşını aşmış işletme sayısının azlığını gösteriyor. Gerçekten de 1800 ile 1900 yılları arasında kurulmuş ve 100. kuruluş yıldönümünü kutlayan şirket sayısı, bir elin parmaklarını geçmiyor. Çünkü Osmanlı döneminde Türkler, ticareti pek tercih etmiyorlardı. Tarihçilere göre, Osmanlı toplumunda Türkler, üç ana sosyal sınıftan oluşuyordu. Bunlar;

1- İlmiye (Bilim)

2- Seyfiye (Askerlik)

3- İdariye (Memuriyet)

Türkler genellikle askerlik ve memuriyet hizmetlerini tercih ederken, ticareti gayri müslimler yürütüyordu. Sanayi devriminden sonra bütün dünyada bir üretim seferberliği yaşanırken İmparatorluk Coğrafyasında sanayi ürünlerinde ithalata dayalı bir ekonomi vardı. Öyle ki, toplu iğne dahi ithal ediliyordu. Bu ithalatları ve yurtiçindeki satışları da doğal olarak gayri müslimler yapıyordu. Hal böyle olunca Türkler, sanayi çağına, sanayi ve ticaret tecrübesi olmadan girmek durumunda kaldı.

Uluslararası güç mücadelesinin askeri cephelerden fabrikalara kaydığının farkedilmesi üzerine, Sanayiye Teşvik Kanunu ve İktisat Kongreleriyle Türkler de sanayi ve ticari deneyim kazanmaya cesaretlendirildi ve yönlendirildi. Bu girişimler sayesinde ekonomi ve sanayide millileşme konusunda önemli aşamalar kaydedildi, büyük tesisler kuruldu. Bütün bunlardan amaç, Türk halkının ihtiyaç duyduğu ürünleri Türkiye’de üretmekti.

Üretimi Öğrendik

Sadece üretimin düşünüldüğü, üretilecek ürünün kime, nasıl satılacağına hiç hesaba katılmadığı bu anlayış, zamanla Türk sanayicisinin karakteristik bir özelliği olmaya başladı.

Türk firmalarının üretim odaklı olduğunu, Sönmez Holding Yönetim Kurulu Başkanı Celal Sönmez kendi deneyimleriyle anlatıyor. Türkiye’de üretimin kısıtlı olduğu dönemlerde ürettiği her şeyi sattığı için pazarlamada bir deha olduğu vehmine kapılan babası rahmetli Ali Osman Sönmez, oğlu Celal Sönmez’in pazarlamaya yönelik çalışmalar yapılmasını gündeme getirdiğinde, “Ürettiğini satabiliyorsan problem yok demektir” diyormuş. Bu anlayış nedeniyle Bursa dışına çıkamadıklarını belirten Celal Sönmez, babasının ölümünden sonra holding tarihinde ilk defa bir pazarlama bölümü kurarak dışa açılmaya karar verdiklerini söyledi.

Müşterisi belirlenmeden yapılan yatırımlar öylesine çoğaldı ki gelinen noktada Türkiye’de bir arz fazlalığı problemi ortaya çıktı. En basit üründen, en karmaşık elektronik eşyaya kadar, hiçbir üreticinin kapısında artık öyle eskişi gibi mal bekleyen müşteri kuyrukları yok. Hem de tam kapasite çalışılmasına ve üretim süreçlerinde verimlilik düzeyinin dünya standartlarının altında olmasına rağmen üretimde problem yok. Tablo 1’de görüleceği gibi Türkiye’deki sektörel verimlilik göstergeleri olması gereken seviyelerde değil.

Tabloya göre sadece elektronik sektöründeki verimlilik, dünya ortalamasının üstünde bulunuyor. Türkiye genelinde verimliliği yüksek diğer sektörler ise dünya ortalamasının altında seyrediyor. Osman Ulagay’ın kaydettiğine göre, Türkiye verimlilik rakamlarında diğer OECD ülkelerinin hayli gerisinde yer alıyor. Ulagay’ın verdiği bilgiye göre çalışılan saat başına GSYİH; Türkiye’de 10 dolar seviyesindeyken, ABD Almanya, Fransa, Hollanda ve İrlanda gibi ülkelerde 40 dolar dolayında. (24 Şubat 2003, Milliyet Gazetesi) Bu da bize, Türkiye’nin yeni bir yatırıma gerek olmaksızın mevcut üretim birimlerini tam kapasite ve verimli çalıştırması halinde üretiminin, dolayısıyla ihracatının ne kadar artabileceğini gösteriyor.

Tablo 1: Türk İş Dünyası hangi sektörlerde dünya verimlilik düzeyini yakalıyor?

Sektör	Ölçüm Kriteri	Dünya Standardı	Türkiye’de durum nasıl?
Beyaz Eşya	Kayıpsız üretim (%)	85-98	90-95
Beyaz Et	Kompleks – Adet/Hafta	1,5 Milyon	135-150 bin
Bira	Yıl-Adam/Litre	2.600-4.000	3.000-3.350
Boya	Adam-Çizgi/Kg	400-500	130
Dokuma Pantolon	Adam-Gün/Adet	35	25
Elektronik	Ciro/Adam-Dolar	(*) 100 bin	210 bin
Ticari Araç	Adam-Saat/Araç	34	50
Konfeksiyon	Personelin İş Zamanı (%)	80	35-90
Organize Perakende	Sepet Ortalaması, Dolar	(**) 25,6	5-10
Örme Tişört	Adam-Gün/Adet	50	40
Pencere	Adam-Saat/Pencere	4	(***) 3,25

Not: (*) Avrupa ortalamasıdır, (**) Amerika’ya ait veridir, (***) tahmini veridir.

Kaynak: Capital Dergisi, Aralık 2002

İhracatta Kapasitenin Yüzde 10’u Kullanılıyor

Genel olarak ve bilindiği üzere ihracat, dünya ölçeğinde büyük ölçüde çok uluslu ve büyük ölçekli firmaların öncülüğünde yapılmaktadır. Ancak 1980 yılından başlayarak bu gelişmeye paralel diğer bir gelişme de, yeni ve hızlı büyüyen KOBİ’lerdeki dinamizmdir. KOBİ’lerin ihracattaki başarılarının yükselen sebebi, çok çeşitlenen yabancı müşterilerin talep ve isteklerine hızlı ve uygun bir uyum göstererek, yeni rekabette belirleyici olmalarında yatar. Maliyetin belirleyici olduğu (Uygun fiyat) geçmişteki ticari uygulamadan farklı olarak, bugün müşteriler, mükemmel ve uygun bir ürün, yüksek düzeyde firma duyarlılığı, önemli ölçüde servis kolaylığı, sosyal sorumluluk, çevre ve sağlık açısından uygunluğu ve kaliteyi aramaktadır. Yeni ve büyüyen firmaların bu ihtiyaçlarını karşılamada eski büyük firmalara oranla oldukça iyi ve esnek oldukları görülmektedir. Bu pozisyon KOBİ’lere rekabetçi bir avantaj sağlayabilmektedir. Uygun ürün konusu ele alındığında ise yine günümüzün hücre pazarlamasında, kitle üre-

timinden çok uzmanlaşmanın ödüllendirildiği sipariş faaliyetleri hayati bir rol oynamaktadır.

Yukarıda sıralanan kriterler nedeniyle KOBİ'ler, ihracatta her geçen gün daha da avantajlı bir konuma yükseliyor. Ancak Türk KOBİ'lerinin bu avantajlarını ihracata yansıttıklarını söylemek zor. Tablo 2'de de görüleceği gibi, Türkiye'deki tüm işletmeler içinde KOBİ'lerin payı yüzde 99.8 olmasına rağmen, toplam ihracattaki oranları sadece yüzde 8 seviyelerinde. Oysa KOBİ işletme oranı bakımından benzer büyüklüğe sahip olan Hindistan'da KOBİ'lerin ihracattaki payı yüzde 40, Tayland'da ise yüzde 50'ye kadar çıkıyor.

Tablo 2: Bazı Ülkelerde KOBİ'lerin İhracattaki Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Payı (Yüzde)	Toplam İhracat İçindeki Payı (Yüzde)
Hindistan	98.6	40
Tayland	98	50
Türkiye	99.8	(8*)

*Bilgi yok ya da güvenilir değil

Kaynak : D.P.T. Sanayi Politikaları Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2000: s.84)

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, Türk KOBİ'leri, pazarlamada yeterince etkin olamadıkları için, ihracatta istenilen hedefi gerçekleştiriyorlar. Toplam ihracatı 2 milyar dolara yaklaşan Zorlu Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Nazif Zorlu, "Güney Kore'nin nüfusu 35 milyon, bizimki 70 milyon. Güney Kore'nin 2002 ihracatı 150 milyar dolar, biz 70 milyonla neden 300 milyar dolar ihracat yapmayalım? Şimdi demek oluyor ki, biz daha yüzde 10 kapasitemizle ihracat yapıyoruz" açıklamasını yaparak aynı konuya dikkat çekiyor. Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen'in 2023 için ihracat hedefi ise 500 milyar dolar. Zorlu ve Tüzmen'in öngörülerinin ortalamasını aldığımızda, ihracat hedefinin 400 milyar Dolar olması gerekiyor. Biri ticaretin için-

den, diğeri ise icranın içinden gelen bu iki ismin öngörülerini dikkate almakta fayda var.

Türkiye'de şu anda büyük işletmeler, güçlü altyapıları ve uzman personelleri sayesinde pazarlama ve ihracat bakımından yapmaları gerekenlerin üst sınırlarını zorluyor. Bu bakımdan şayet 400 milyar dolarlık ihracat hedefi gerçekleştirilecekse, bu ancak KOBİ'lerin ihracattaki potansiyellerinin ortaya çıkarılmasıyla mümkün olabilir. Çünkü büyük işletmeler, zaten dünya standartlarında yapılması gerekenleri yapıyorlar. Bilindiği gibi Zorlu Grubu, son yıllardaki ataklarıyla sürekli Türkiye ihracat rekortmeni ünvanını alıyor. Grubun kurucularından Zeki Zorlu, bunun sırrını şu şekilde açıklıyor, "Biz bütün fabrikalarımızdaki üretimin en azından yarısını ihraç edecek şekilde yapıyoruz". O halde aynı anlayışı bütün KOBİ'ler için de mümkün kılacak çalışmaları yapmak gerekiyor.

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Başkanı Oğuz Satıcı da, Türkiye'nin ihracatta gerçek potansiyelini gerçekleştiremediğini düşünenlerden. Ekonomide ulusal kurtuluşun ihracat artışına bağlı olduğuna dikkat çeken Oğuz Satıcı; "Gelişmiş ülkelerde ihracat, Gayri Safi Milli Hasıla'nın (GSMH) yüzde 50'sidir. Kritik nokta budur. Bizim ülkemizde ise maalesef GSMH'nin yüzde 15'ini teşkil ediyor. Biz, GSMH'nin yüzde 50'sini ihracata dönük üretim ve satışlardan karşıladığımız zaman, ülkemizde yoksulluğun, fakirliğin ve krizlerin adı bile olmaz, coşarak büyümeye devam eder her şey" diyor. Bu durumu yapılan araştırmalarla da tespit etmek mümkün. A.B.D.'de yapılan bir ihracat araştırmasında her 1 milyar Dolarlık ihracatın 40 bin yeni iş imkanı oluşturduğu, gayri safi yurt içi hasılayı 2 milyar Dolar, kamu gelirlerini de 400 milyon Dolar arttırdığı görülmüştür. Bunun tersi durumda aynı şekilde azalmalara neden olduğu ifade edilmektedir. (Gnepa, 2001 s. 50-51) Bundan dolayı tüm gelişmiş ülkelerde dolaylı veya dolaysız olarak ihracat faaliyetleri desteklemektedir. İngiltere, bu konuda en üst düzeyde teşvikle ilk sıralarda bulunmaktadır. (Reklam, teknik destek, fuar-sergi, ticari misyon) Keza İngiliz diplomatlarının yurtdışındaki faaliyetlerinin büyük bir kısmını İngiliz ihracatını desteklemek oluşturmaktadır. Fransa ise gerek devlet müdahalesi, gerekse diğer teşviklerle, A.B.D. ihracat teşviklerine oranla devlet desteği sekiz

kat fazladır. Keza Kanada, Japonya ve Almanya da ihracat teşvikleri, A.B.D.’deki teşviklere oranla daha fazladır. (Gnepa, 2001 s. 51-52)

Tablo 3: İhracatın Faydaları

Mesaj	Makro Ekonomik Açıdan	Mikro Ekonomik Açıdan
Olumlu Durum (İhracatın Yararı)	- İstihdamı Oluşturur, - Ulusal Ticaret Fazlası verir, - Ulusal Rekabet Avantajı, sağlar, - Ülke imajını yükseltir	- Ölçek ekonomik avantajı sağlar, - Rekabeti artırır, - Kar sağlar, - Yaşamı sürdürmeyi sağlar, - Vergi yükünü azaltır,
* Olumsuz Durum (İhracatsızlığın malİYeti)	- İş kaybı oluşturur, - Ticaret açığına neden olur, - Rekabet gücü kaybolur	- Maliyetler artar (Dezavantaj) - Rekabet azalır, - Karlılık azalır, - Hayatta kalma zorlaşır, - Vergi avantajı ortadan kalkar

Kaynak: Tahij – Gnepa Persuading Smal Manufacturing Companies to Become Active Exporters 2001. s. 54

Yeni Yatırımlar Pazarlamaya

Vedat Aydın, Türkiye’nin en büyük tekstil ihracatçısı Zorlu Holding’in Tekstil Koordinatörlüğünü yürütüyor. Sektörün son 20-25 yılını bizzat yaşayarak gözlemleyen Vedat Aydın, yeni yatırımların pazarlamaya yapılması gerektiğine dikkat çekiyor. Aydın, gerekçesini şöyle açıklıyor, “Tekstil sektöründe büyük paralar harcanarak makineler getirildi. Bu makinelerin çalışması lazım. Hepsinin çalışmadığını da üzülerek belirtmek istiyorum. 1980’lerde malum ihracat atağı ile, “Hadi beyler ihracat yapıyoruz” dendi. Paldır küldür çıktık piyasalara. Ucuz işgücümüz vardı, ürünlerimizin maliyeti düşüktü. Kolay sattık demeyeceğim, ancak güzel sattık, kısa zamanda ihracatımız 2 milyar dolarlardan 10 milyar dolara çıktı. Çok şükür şu anda 50 milyar dolara çıktı. Yerimiz bu mu? Hayır. Ucuz işgücü bir yere kadar bizi idare etti. Geline nokta daha ucuzları çıktı. Daha da çıkmaya devam ediyor. Ucuz ucuz geliyorlar. Yani ucuz iş gücüyle işi idare edemeyeceğimiz ayan beyan ortada. Türk tekstilinin teknolojik altyapısının dünyada bir eşi ve benzeri yok. Pakistanlılar, Çinliler geliyorlar, ama Türki-

ye’deki altyapı sahiden çok sağlam. Dolayısıyla buradan bir maliyet avantajı sağladık. Fakat bu da yetmiyor. İhracata çıktığınız zaman, birisi benzer malı sizden daha ucuz, birisi sizden daha iyi yapıyor. O da yetmiyor. Ne yapacağız peki?

Yurtdışında da, öncelikle lisansı, patenti olan ürünleri tercih etmemiz lazım. Veya biz kendi koleksiyonumuzu yapmamız gerekiyor. Çünkü deseni, koleksiyonunu yapanlar, bizi fasoncu olarak kullanıyor. Koleksiyonumuzu yapmaya başladık, bu da yetmiyor. Bu sefer dağıtım kanallarına hakimiyet çıktı karşımıza. Dağıtım kanallarına nasıl hakim olursunuz? Dünyanın önde gelen perakendecilerine mal satarsanız bu mümkün olur. Onlara mal satmak için de, orada şirket oluşturursunuz, orada koleksiyon yaparsınız. Koleksiyonu yaptığınız ülkenin zevkine uygun yapacaksınız ve teşhir edeceksiniz. Şimdi bizler bu noktadayız. Dağıtım kanallarına hakim olmaya çalışıyoruz, o ülkeye özgün koleksiyon yapma aşamasındayız.

Buna da çevre ülkelerden başlamalıyız. Yeterli dağıtım kanallarının oluşmadığı çevremizde iyi ülkeler var. 400 milyon nüfusu barındıran ülke grubu bunlar. Rusya, Ukrayna, Bulgaristan, Romanya, Yunanistan’ı da sayıyorum. Suriye, İran, Irak ve Suudi Arabistan ve diğerlerine de... Bu pazarda kararlar oluşmuş değil. Bu pazarlarda tekstilin pazarlama şekilleri hâlâ babadan deden kalma eski yöntemlerle yürütülüyor. Siz onların karşısına güzel bir yöntemle gittiğiniz, güzel bir marka, güzel bir koleksiyonla gittiğiniz taktirde, bunları alabilecekleri dağıtım kanallarını oluşturduğunuz taktirde, dağıtım kanallarına hakim olursunuz. Bütün bunlar, Avrupa’da ve ABD’de olmayacaksınız demek değildir. Zamanla oralarındaki dağıtım kanalına hakim kişi ve kurumlarla joint-venture (Ortaklık) yapmak suretiyle bunlar da mümkündür. Bugün artık Türkiye’de yatırım yapmak; ürün geliştirmek, ürünü daha iyi duruma getirmek için doğrudur. Esas yatırım pazarlamaya yapılmak zorundadır. Keşke harcanan milyarlarca dolarların yüzde 20’si, yüzde 10’u bu yolda harcanmış olsaydı. Her an, -Yahu senden yüzde 10 daha ucuz Pakistanlı, Çinli var- gibi bir tehdide fazla aldırış etmeyen bir konuma gelirdik. Aynı süreci 1970’lerden sonra Japonya başarıyla gerçekleştirdi.”

O halde pazarlamada hangi stratejileri uygulamalı ki, KOBİ’ler ihracatta etkili hale gelsin? İlerleyen sayfalarda bu soruya cevap bulmaya çalışacağız.

B. Hedefe Ulaştıracak Hiper Rekabet Stratejileri

KOBİ'leri önümüzdeki, "Hiper Rekabet" döneminde etkinleştirecek stratejileri sıra ile şöyle sıralayabiliriz;

1- Özgün Tasarımla Farklılaşma

Seth Godin; son kitabı Mor İnek (The Purple Cow) ile best-seller listelerindeki yerini korumayı başardı. Sıradışı rekabet fikirlerine sahip olan yazar, geçen yılın son çeyreğinde Türkiye'ye de gelerek, Türk işdünyasına konuyla ilgili verdiği konferansta, böyle bir kitap yazmasının hikayesini şöyle açıklıyor; "Bir gün otoyolda araba sürüyorum... Sağımda ve solumda engin, huzurlu ve yeşil çayırlarda otlayan güzel inekleri görünce kendimden geçtim. Ama 15-20 kilometre sonra hepsi birbirine benzemeye başladı. Bunların bazıları mükemmel inekler, çekici inekler, harika ilişkileri olan inekler olabilirler. İnekler ne kadar güzel olurlarsa olsunlar, bir müddet sonra sıkıcı hale geliyorlar. Ama o çayırlarda karşımıza bir Mor İnek çıksa ne kadar hoş, ne kadar farklı ve çarpıcı olurdu diye düşündüm." Yazarın anlattıklarının özeti de şöyle, "Tüm ürün ve hizmetlerin birbirine benzediği bir dünyada, fiyat ve kâr baskısını aşmanın tek yolu var: farklı, çarpıcı ve sıradışı olmak."

Ulusal ve uluslararası bütün piyasalarda birbirinin benzeri görünüm ve fonksiyondaki binlerce ürün arasından müşterinin tercihi olabilmek için, "Mor inek", yani farklı olmak gerekmektedir. Yazdığı, "Mor İneğin Akıllısı" kitabı ve düzenlediği, "Mor İnek Konferansı" ile farklılaşmayı Türkiye gündemine taşıyan Prof. Arman Kırım'a göre işin özü, yapılan işe odaklanmak ve detayı yakalamak. Konuyla ilgili olarak Aksiyon dergisinden (Sayı:483, 2004) Cemal A. Kalyoncu'nun sorularını cevaplayan Prof. Kırım, "Rekabetin en önemli unsurlarından biri farklılaşma, bugünkü kadar hiç önemli olmamıştı. Çünkü Türkiye 1980'li yılların ikinci yarısı ile 1990'lı yıllar boyunca piyasaya mal yetiştirme derdinde idi. Oysa dünyada üretim meselesi çoktan hallolmuştu. Tüketici bulmakta zorluk çekiyordu adamlar. Tüketicinin dikkatini çekmek için farklılık konusunda kafa patlatmaya başlamışlar. Biz 4-5 senedir yeni yeni bunun ihtiyacını hissetmeye başladık" diyor.

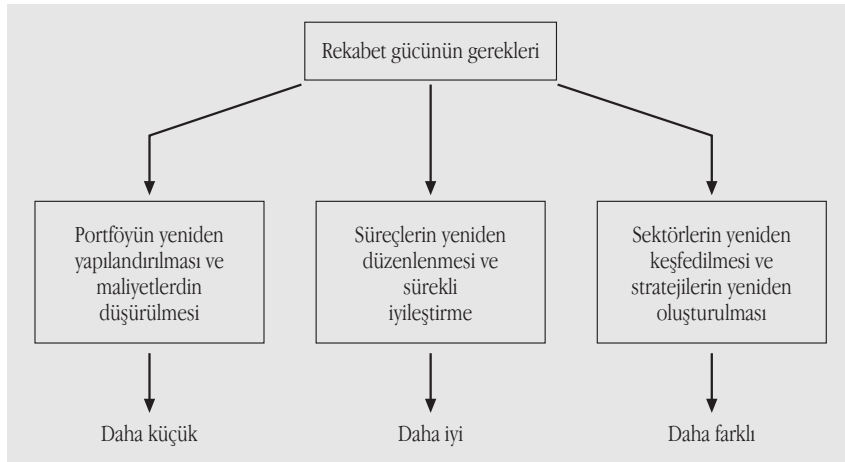
Yüksek Katma Değer İçin Tasarım Şart

Tasarım, her sektörde uygulanabilecek bir rekabet avantajıdır. Çünkü tasarım, ürün ve hizmeti farklılaştırarak, tüketicinin dikkatini çekmesi yanında, katma değer de kazandırmaktadır. Endüstriyel tasarımın esas olarak bir katma değer oluşturma süreci olduğuna dikkat çeken İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstriyel Tasarım Bölümü'nden Doç. Dr. Alpay Er, www.insankaynaklari.com'daki değerlendirmesine şöyle devam ediyor; "Küreselleşme, üretici firmaların sayısının artışı, ürün cins ve özelliklerinin çeşitliliği, tüketicilerin giderek farklılaşan ihtiyaçları ve artan beklentileri; firmaların rekabet gücünde tasarımın önemini arttırmıştır. Tasarım; fiyat ve kalite gibi unsurların giderek standartlaşarak önemlerini kaybetmeleriyle beraber, ürünleri tüketici/kullanıcı gözünde farklılaştıran güçlü bir rekabet unsuru olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca tasarım; ürün maliyeti, satış değeri ve ürün hayat döngüsü maliyetlerini belirleyici yönü ile aynı zamanda maliyete dayalı rekabet unsurları üzerinde de etkilidir. Tasarım aşamasında verilen kararlar, ürünün piyasadaki satış fiyatını etkilediği gibi, satış sonrasında kullanım sürecinde ortaya çıkabilecek (Tamir, bakım masrafları, vb.) maliyetleri de etkiler. Bu nedenle tasarımın firma rekabet stratejilerine dahil edilmesi, gerekli yatırım ve kaynakların sağlanarak her düzeyde etkin bir şekilde yönetimi; firmaların pazarda rekabet avantajı oluşturmaları açısından hayati bir önem taşımaktadır." Dolayısıyla, özgün tasarım sayesinde şimdilerde ihracatta en çok şikayetçi olduğumuz fiyat rekabetinden de kurtulabiliriz.

Aynı zamanda Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu Derneği İstanbul Şube Başkanı olan Doç. Dr. Alpay Er, aynı sitedeki değerlendirmesinin, "Türkiye ve Endüstriyel Tasarım" başlığı altında da şu özet bilgileri veriyor; "Ülkemizde endüstriyel tasarım, görece yeni bir disiplindir. Her ne kadar modern sanayileşme hareketi 1960'lardan itibaren yoğunlaşsa ve endüstriyel tasarım alanında mesleki eğitim 1970'li yılların ilk yarısında başlatılsa da, son 15 yıla, yani 1980'lerin sonuna dek endüstriyel tasarımın Türkiye'deki varlığı tartışılır bir konumdaydı. Bunun temel sebebi, Türkiye'nin endüstriyel tasarım gibi yenilikçi bir etkinliğe ihtiyaç duyacak rekabetçi piyasa şartlarını sağlayamamış olmasıydı. Rekabetçi piyasa şartları, endüstriyel tasarım

için bir varoluş sebebi olduğu gibi, tasarım ile endüstriyi bir araya getiren aslı öğedir. 1980'lerin sonundan itibaren yaşanan; piyasaların liberalizasyonu, gümrük birliği ve ihracatın artışı gibi bir dizi gelişme, bugün ülkemiz endüstrisini geçmişe göre çok daha rekabetçi olmaya zorlamaktadır.

Son 5-6 yıllık süreçte birçok sektörde, endüstriyel tasarımın rekabetçi önemi giderek daha fazla kavranılmaya başlamıştır. Tasarımın firma stratejileri çerçevesinde etkin yönetimi gibi sorunların gündeme gelmeye başlaması, tasarımın Türk firmaları tarafından da giderek standart bir endüstriyel etkinlik olarak ele alındığının göstergesidir." 21. yüzyılda işletmelerin rakiplerini yakalaması ve geçmesi gereklidir ama bu aynı şeyleri yapanları kendiliğinden sektöründe bir lider haline getirecek değildir. İşletmenin ne kadar önemli hedefi olursa olsun; odaklanması, iyileşmesi ve hızlanması yeterli değildir. İşletmeler, aynı zamanda kendini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden oluşturması ve sektörünü yeniden keşfetmesi gerekmektedir. Bunun gerekleri Tablo 4'de görülmektedir.



Tablo 4: İşletmelerde Rekabet Gücünün Gerekleri

Kaynak : Hamel, Prahalad (1994 ; 26)

İngiltere Tasarımla Başardı, Çin 360 Tasarım Okulu Açtı

İngiltere'nin KOBİ'lerle tasarımcıları buluşturan programlar geliştirerek, önemli kazanımlar elde ettiğini, hatta Çin'in bile tasarıma odaklandığına vurgu yapan Alpay Er, Türkiye Gazetesi'nden Mustafa Sezer'e yaptığı açıklamada şöyle diyor, "Mesela İngiltere'de Thatcher iktidara geldiği zaman, teşviklerle tasarımı destekledi. KOBİ'lerle tasarımcıları bir araya getirip birlikte çalıştırdı. İngiltere bu çalışmadan oldukça olumlu sonuçlar aldı. Bu yöntemi bir çok gelişmiş ülke uyguluyor. Bizde bu olayı bürokrasi bilmiyor. Sanayici, ihtiyaç hissettiği için yeni yeni öğreniyor. Diğer yandan Çin, 360'ın üzerinde tasarım okulu açtı ve burada tasarımcı yetiştirmeye başladı. Bu durum ürkütücü. Fakat bu tablo, lehimize çevrilebilir. Çünkü bu konuda bizim yeterli sayıda gelişmiş mezunumuz ve elemanımız var. Yeter ki, bu elemanlara KOBİ'lerle bir program çerçevesinde çalışma imkanı oluşturulsun." (22.03.2004, Türkiye Gazetesi)

Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi'nden Prof. Dr. Ayşe Uygur da, gelinen noktada kalitenin tek başına yeterli olmadığını belirterek, "1980'li yıllarda üretkenlik (Productivity), 1990'lı yıllarda kalite (Quality), günümüzde ise tasarım-yaratıcılık (Creativity) önem kazanmıştır" değerlendirmesini yapıyor.

Türk özel sektörünün yavaş da olsa tasarımı farketme sürecine girdiğini vurgulayan, TİM Başkanı Oğuz Satıcı ise yaşanan dönüşümü şöyle açıklıyor; "Türk özel sektörü uzun bir arayışın ardından farklılık oluşturma sürecine girmiştir. Bugün tek tek firmalarımız, organizasyonlarını 2005 sonrasına hazırlamak için çalışıyorlar. Vazgeçilmezlik oranımızı artırmak için, şimdiden gerekli şartları yerine getirmeye başladılar. Düne kadar sadece üretim yapan firmalar, bugün müşterilerine pazarlama, tasarım, Ar-Ge hizmetleri sunmakta ve değer oluşturmaktadır."

“Türk Tasarım Konseyi” Kuruluyor

Türkiye’de tasarım kültürünü geliştirmek için TİM, bir dizi proje geliştirdi. Bu projelerden ilki, Türk tasarımcılarıyla, Türk sanayicisini buluşturmayı hedefleyen, “Artı Değer Tasarım Sergisi”, 22 Ocak’ta Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen ile Kültür ve Turizm Bakanı Erkan Mumcu tarafından açıldı. 22 Şubat tarihine kadar Dış Ticaret Kompleksi’nde açık kalan sergi, daha sonra Bursa, İzmir, Denizli, Ankara, Kayseri, Gaziantep gibi sanayi şehirlerinde izleyicilerle buluşacak. Serginin mimarlarından TİM Genel Sekreter Yardımcısı Seda Lafcı, projenin detaylarıyla ilgili olarak TİM yayını olan Turkish Time’den Erem Kargül’ün sorularını cevapladı. “Türk Tasarım Konseyi”nin kurulması gibi hayati konularda Seda Lafcı’nın verdiği cevapları, konuyla ilgili yeni bir miladı aydınlatması bakımından aynen sunuyoruz. İşte sorular ve cevaplar:

Böylesine kapsamlı bir tasarım sergisi açmak nasıl bir ihtiyaçtan doğdu?

Bildiğiniz gibi Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Türkiye’deki ihracatçıların çatı örgütü. TİM, Türkiye’deki ihracatçıların dış pazarlarda daha rahat rekabet edebilmesi için, her sene birçok çalışmaya imza atıyor. Bu noktadan hareketle üretim endeksli ve ekonomik şartların iyileştirilmesine yönelik çalışmalarımızın, pazarlama ve iletişim alanlarında yapılacak çalışmalarla desteklenmesine karar verdik. Türkiye’de ihracat yapan sektörleri incelediğimizde, firmaların ürün ve hizmet üretimi standartlarını çok yükseltmiş olduklarını görüyoruz. Birçok sektörde üretilen ürünler, gerçekten çok kaliteli. Ancak ihraç edilirken çok düşük fiyattan satılıyorlar. Bunun çeşitli sebepleri var; mesela Avrupa’da ‘Türk Malı’ imajının yeterince iyi algılanamaması önemli bir unsur. Firmalarımız da, ürünü sunuştan pazarlamaya kadar birçok katma değer artırıcı unsuru göz ardı ediyor. Dolayısıyla Türkiye’deki üretici-ihracatçıları, tasarım bilinciyle hızlı, yaygın, sürdürülebilir ve verimli bir şekilde buluşmasını sağlamak istiyoruz. Şu anda Türkiye’deki bütün sanayicilerin mutlaka etkileneceklerini düşündüğüm, kritik bir süreçten geçiyoruz. Üretim odaklı olmaktan çıkıp, pazar ve pazarlama odaklı olmaya yö-

nelik bir süreç bu. Ürün ve değer sistemi yukarı çekilirken, farklılaşma zorunlu hale geliyor. İşte açtığımız sergi de, farklılaşmayı hayata geçirmenin yollarını aradığımızın bir göstergesi.

Türk sanayicisi ve üreticisiyle tasarımı ve tasarımcıları buluşturmak Türkiye’deki ‘Sanayide tasarım’ sorununu çözer mi sizce?

Bu çok iddialı bir söz. Tasarım sorununu böyle projelerle aşmak hayalcilik olur. Ama hayalini kurmadan da gerçek işler yapılamıyor. Biz bu sergiyle aslında Türk sanayicisinin tasarıma yönelik duyarlılığını artırmak istiyoruz. Yaptığımız panel ve konferanslarda da hep bunun üzerinde durduk. Bu sergi bir dikkat çekme işlevi görsün, aynı zamanda da bir tür iletişim platformu oluştursun istiyoruz.

Serginin oluşumunda kimlerle beraber çalıştınız?

Serginin kurgusu ve oluşumunda üniversitelerimizin endüstriyel tasarım bölümlerinin, Endüstri Tasarımcıları Meslek Kuruluşu (ETMK) ve Grafikerler Meslek Kuruluşu (GMK) gibi tasarım örgütlerinin, moda tasarımcılarının, takı ve ayakkabı tasarımcılarının çok büyük katkıları oldu. Bu birliktelikte aslında çok daha farklı bir vizyonun saklı olduğunu belirtmeliyim. Yalnızca Türkiye’nin rekabet dünyasını güçlendirecek bir adım atmamakla kalmıyor, tasarım bilincinin yaygınlaşmasına, fark üretmeyi becerebilen bir seferberliğe ihtiyacımız olduğu mesajını da vermeye çalışıyoruz. Yani tasarım gücünün endüstri ile birleşmesinin basit bir değişim olmadığına, kültürel yaşamımızın bir parçası olduğuna işaret etmeye çalışıyoruz.

Bu değişimin hayata geçmesi için neler gerekiyor?

Daha aktif bir tasarım dünyasına ihtiyacımız var. Dolayısıyla tasarımcıların katılımcı ve verimli bir biçimde örgütlenmelerine destek vermek istiyoruz. Bu sayede ihracatçının, üreticinin hatta tüm ulusun tasarım bilincini ve tasarımcıyla daha etkin buluşmasını sağlayabileceğimize inanıyoruz. Önümüzdeki dönemde Türk Tasarım Konseyi’nin kuruluşuna da ön ayak olacağız. Aslında bu Batılı ülkelerde çok uzun yıllar önce oluşmuş bir konsept; ama bizde şimdiye kadar kurulmamış. Bu kuruluşun demokratik temellere otur-

ması için çok özen gösteriyoruz. Her aşamasını ilgili tüm taraflarla en demokratik, en katılımcı ortamlarda değerlendirmeye dikkat ediyoruz. Tüm çabamız, bu örgütlenmenin en sağlıklı modelle ortaya çıkması. Acele etmiyoruz; ancak mümkün olabilecek en kısa sürede faaliyete geçmesini istiyoruz. “Artı Değer Tasarım Sergisi” bir başlangıçtı, bu tarz sergilerin tasarımcılara ait bir sergi mekanında yapılmasını da görmeyi arzuluyorum.

Türkiye’deki tasarım ortamını ve sanayiye olan katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Aslında bu ilişki bence yeni yeni kurulmaya başladı. Türkiye’de tasarım daha çok sanayi dışı alanlarda gerçekleşti; tasarımcılar akademik alanlarda ve sanat ortamlarında üretti, sanayiye mesafeli kaldı. Sanayici de, gerek sermaye yapısının zayıf olmasından, gerekse tasarımın getireceği farklılığı bilmesinden dolayı, gerçek anlamda tasarım kavramına uzak durdu. Ama Türk sanayisi bugün dönüşüm sancısı çekiyor. Dünyada tüketiciler, özgün ürünler talep etmeye başlayınca, tasarım Türk sanayicisi için gerçek bir ihtiyaç haline aldı. Bu özgünlüğü oluşturmak için de tasarım ve Ar-Ge faaliyetleri önem kazanmakta. Ancak tasarımcılarla sanayiciler arasında kurulan iletişim yetersiz olduğu gibi, aynı zamanda çok da sağlıklı işliyor. Fiyatlandırmadan tutun da, ürün geliştirme standartlarına kadar hiçbir alanda belirlenmiş kurallar, içtihatlar yok. Bu sağlıklı durumun ileride çeşitli suistimallere yol açmaması için şimdiden önlem alınması gerekiyor.

Ne gibi önlemler alınabilir ve bu önlemleri kimler alacak?

İş dünyasının aktif çalışarak çeşitli alanlarda ihtiyaçlarını karşılayan örgütleri var. Tasarım dünyasında ise durum tam tersi. Tasarımcılar örgütlü değil. Dolayısıyla bu iki kesimin ilişki biçimini ve dinamiklerini belirlemek öncelikli önlem olabilir. Bunun için temellerini oluşturmaya çalıştığımız Türk Tasarım Konseyi’nin kurulmasını çok önemsiyoruz. Bu konsey, tasarım dünyası ile sanayi arasında kurulacak ilişkilerin hem ticari boyutunu, hem de etik yönünü belirlemek açısından önemli görevler üstlenecek. Tabii çok önemli bir sorumluluk da almış olacak. **(Kaynak:** Turkish Time, 15 Şubat-15 Mart, 2004)

Farklılaşmak İçin 3 Aşamalı Metodoloji

Üretilen ürün veya hizmetin farklılaştırılabilmesi için aşağıdaki silsile takip edilebilir.

- **Farklılığı Belirlemek ya da Bulmak:** Prof. Arman Kırım’ın da dikkat çektiği gibi, öncelikle üretilen ürün veya hizmeti rakiplerden ayıran en önemli yönün ne olduğunu belirlemeyle başlamak lazım işe. Eğer rakiplerden ayıracak bir farklılık mevcut değilse, rakiplerin yapmadığını, ya da yapamadığını tespit ederek onu gerçekleştirmeyi hedeflemek.
- **Farklılığı Tasarlamak:** Sahip olunan farklılık belirlendikten veya farklılaşılacak yön tespit edildikten sonra yapılacak ilk iş, bu durumu daha da belirginleştirecek veya geliştirecek tasarımların yapılmasıdır. Bu tasarım, ürünün görünüm veya fonksiyonu ile ilgili olabileceği gibi, hizmet sektörü için de yapılabilir. Diğer bir ifadeyle hizmetin sunum süreçleri de farklılık oluşturacak şekilde tasarlanabilir. Bir ürün veya hizmeti farklı tasarlamak, her ölçekteki işletmenin, hatta bireysel girişimcilerin bile yapabileceği bir iştir. Esasında her bir girişimci, kendi ölçeğinde tasarımcıdır. Farklı bir tad ve görünümde simit üretmek üzere yola çıkan bir girişimci de, gönderi dağıtımında geri dönüşü asgariye indirmek üzere, dijital imza yöntemini uygulayan kuryeci de bir tasarımcıdır. Biri bir ürünü, diğeri ise hizmeti farklı tasarlamıştır. Bu nedenle tasarım, öyle sanıldığı gibi sadece büyük şirketlere özgü bir şey değildir. Buradaki kritik nokta, farklılaşmada tasarımın rolünün farkında olmak ve gereğini yapmaktır. Bunun aksi olarak rakipleri taklit etmek, hem girişimi sıradanlaştırır, hem de hukuki mükellefiyetlere sokar.
- **Farklılığı Tutundurmak:** Üçüncü adım, oluşturulan farklılığın tüketicinin zihninde gerekli alanı işgal edebilmesi için, iletişim programının gerçekleştirilmesini kapsar. Bu sürecin adımları; reklam, tanıtım, satış geliştirme, PR ve diğerleri olarak devam eder ki, ilerisinde markalaşma vardır. Marka danışmanı Reşat Sinanoğlu’na göre marka, tutundurma faaliyetlerinin üzerine inşa edildiği ürün kimliğidir. Dolayısıyla markalaşma, öyle birçoklarının koroyla söylediği gibi bir logo tasarlamak veya üretim yapmak

kadar kolay ve basit değildir. Ancak ortaya farkedilir bir ürün veya hizmet marka kimliğinin çıkabilmesi için öncelikle özgün bir tasarım yapılması, ondan sonra da tutundurma süreçlerinden başarıyla geçmesi gerekir. Marka ve markalaşma, yukarıda da belirttiğimiz gibi, daha ileri bir aşamadır, bu nedenle konuyla ilgili detaya ilerleyen bölümlerde değineceğiz. Özgün tasarıma dikkat çektikten sonra, gelen süreçleri ve bunları KOBİ'lerin nasıl gerçekleştirebileceğini irdelemeye devam edelim.

2- “İhracat Evleri”nde Kümelenme

Gelişmekte olan ülkelerde ihracatın ve dış pazarların geliştirilmesi çok zor ve karmaşık bir işlemdir, çünkü bu işlem, pazarlama faaliyetinin geliştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla oldukça büyük bir çaba ve uzun bir zaman sürecini gerektirir. Az gelişmiş bir ülkenin bu konudaki başarısı ise konuya özenle eğilmesine bağlıdır. Mesela AB ülkelerinde pazar geliştirme çalışmaları, çeşitli firmaların kendi aralarında yapacakları işbirliğinin yanı sıra, hükümetle de sıkı bir işbirliğini gerektirir. Ancak bu işbirliğinin boyutları, bazı işletmeleri rahatsız edebilir. Dolayısıyla, bu firmalar bütünlüğü bozarak kendi başlarına pazar imkanlarını araştırma yoluna giderler. Bu tür girişimler ise o işletmeler açısından tehlikeli sonuçlara yol açmaktadır. (Erem; 1989 s.4)

Ulusal ihracatı geliştirme stratejileri, ihracatı artırmak için oluşturulmuş ve yönetsel faaliyetlerden oluşan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Şu halde uluslararası pazarlamanın temel amacı, üretilmiş malların satılması değil, dış satımı yapabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Gelişmekte olan ülkelerde ihracata dönük sanayinin temeli pazarlamadır. Bu tür sanayinin gelişmesi de ihracat pazarlaması yapabilecek güçlü kuruluşların tesisine bağlıdır.

Harvard Business School Öğretim Üyelerinden Prof. Michael E. Porter, strateji konusundaki kitapları ve rekabet konusundaki özgün fikirleriyle tanınıyor. “Competitive Advantage of Turkey-CAT” girişimiyle Türkiye’nin rekabet avantajlarını belirlemeye ve geliştirmeye yönelik yaptığı çalışmalar nedeniyle, Türk işdünyası tarafından da yakından tanınan Prof. Michael E. Porter,

‘Küme (Cluster) Metodolojisi’nin Türkiye’de de uygulanabileceğini savunuyor. Küme kavramı, Prof. Porter tarafından, “Bir ürün ya da hizmetin üretiminde ve tüketiciye ulaştırılmasında emeği geçen, aralarında coğrafi yakınlık olsun ya da olmasın, ilgili tüm şirketlerin ve organizasyonların ortak menfaatleri ve birbirini tamamlama özellikleriyle bir arada oluşturdukları yapı” olarak tanımlanıyor. Bu bakımdan KOBİ’lerin sürekli dış pazarlara girerek ve aralarında birleşmelere giderek güçlenmeleri ve uluslararası rekabete dayanabilmeleri amaçlanmaktadır. Bu konuda Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC – UNCTAD/GATT) ve Dünya Ticaret Örgütü yoğun bir çaba harcamaktadır. KOBİ’lerin dış ticarete örgütlenmeleri, globalleşmenin bir sonucudur. Globalleşme; teknolojik değişim, KOBİ’lere yabancı pazarlara girme ve işletme maliyetlerine düşürme konusunda yeni fırsatlar getirmektedir. Bu aynı zamanda ulus ötesi maliyetleri, yeni rekabet mücadelelerini ve riskleri ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede işletme grupları, kümeler veya sınai bölgeler şeklinde organize olmayı gerektirir. (DPT 2000: 15) Bu bölgeler, KOBİ’lere yerel düzendeki güçlerinin devamını sağlarken, uluslararası düzeyde de rekabet edebilmelerine yardımcı olmaktadır.

KOBİ’lerin sanayi ve ticari alandaki bireysel çabalarının sonuçsuz kalmasının ana nedeni ise KOBİ’lerdeki kaynak ve yetenek avantajlarının doğru kullanılmamasındandır. Dolayısıyla, kolektif bir çalışma birçok firmanın bilgi, sermaye ve teşebbüs gücünü birleştirerek, doğru yönde kanalize edilmesini sağlamakta ve mevcut yapısını düzeltmektedir. Viyana Konferansı’nda KOBİ’lerin daha iyi yönetilmesi için, “İhracat Kuruluşları” tavsiye edilmişti. Aslında kolektif çalışma şeklinde bu işbirliği yeni bir buluş değildir. Ortak ihracat kuruluşlarının sayıları başlangıçta fazla olmamakla birlikte, bir çok ülkede bu uygulama uzun yıllardan beri görülmektedir. Nitekim 1985 yılında İskoçya’da yapılan İkinci Dünya Pazarlama Kongresi’ne sunulan bir tebliğde (Berkman ve Şamlı) ihracatı geliştirmek için üç alternatif model ortaya atılmış ve sonuçta Batı kültürüne uygun küçük ve orta boy işletmeler için bir ihracat konsorsiyum yaklaşımı, yani ortaklaşa ihracat önerilmişti. Bu üç uluslararası pazarlama modelinin özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: İhracatta Üç Alternatif Modelin Mukayeseli Analizi

Tip	Sogo Şoğolar Asya Kaplanları Modeli	İhracat yönetimi Şirketleri	Konsorsiyumlar Ortaklaşa ihracat
Büyüklik	Çok büyük	Orta-küçük	Orta
Oryantasyon	Aktif	Pasif	Pasif
Enformasyon	Çabuk elde edilebilir	Elde edilebilir	Halen mevcut
Herhangi bir ürünü Pazarlayabilme özelliği	Çok fazla	Oldukça az	Oldukça az
Pazara yönelik yeni ürünler geliştirme özelliği	Çok fazla	Yok	Çok fazla
Ufuk parasal faaliyetleri bir araya getirme özelliği	Çok fazla	Yok	Çok fazla
	Çok yönlü ve global Bir pazarlama örgütü	İhtisaslaşmış aracı	İhtisaslaşmış uluslararası pazarlama örgütü

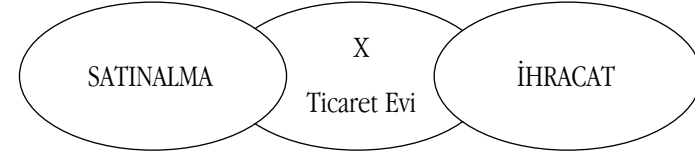
Kaynak: Tunç EREM “ Consortium Marketing Revisited: Perspectives Of a Developing Country” EMAL Kongresi, Ins bruck /Avusturya (1990,34)

Konsorsiyum şeklinde ihracat yapacak bu kuruluşların başlangıçtaki faaliyetleri, daha ziyade bir satış organizasyonu veya ortak satış işlevleri ile sınırlandırılmıştı. Ancak, uluslararası pazarların dinamik ve karmaşık yapısı ve yoğun rekabet, bu kuruluşların çabalarını zamanla pazarlamanın tüm alanlarına yaymış ve bunları birleştirmeye yöneltmiştir. Bu yaklaşım ise KOBİ’lerin çok yönlü ve global bir pazarlama tekniği uygulayan büyük uluslararası şirketlerle rekabet edebilmesine imkan sağlamıştır.

Kümelenmenin İki Önemli Amacı

İhracat dayanışma modellerinde en büyük organizasyonlar ticaret evleridir. Ticaret evleri; belli sayıda şirketlerin; iki ana konuda güç birliği dayanışmasına gitmesidir. Şirketlerde rekabet, sürekli bulunması gereken, bir dayanışma gücüdür. Pazarda, her zaman üstün olmak, rekabet dinamiklerinde daha avantajlı konumda olmak demektir. Kuşkusuz en önemli rekabet değişkeni, maliyettir. Bu amaçla; ortak ana satınalma, en güvenli çözüm yoludur. Rekabet gücünün, ekonomik değer kazanması, ortak pazarlama stratejisi ile daha da kuvvetlenecektir. Ticaret evi; satınalma ve pazarlamada şirketlerin

güç birliğine gitmesi demektir. Aşağıdaki şekilde görüleceği gibi ticaret evleri, hem tedarik, hem de ihracat ve ihracat organizasyonunu birlikte yürütmektedir.



Şekil 1: İhracatta Ticaret Evleri Modeli

Modelden de görülebileceği gibi, ticaret evinde, hedef ihracattır. İhracatta sürekli rekabet gücünü korumak için, satınalma dinamiklerinin kontrolü gereklidir. Bu amaçla muhtemel bir ticaret evi, satınalma birimi ile kurulmalıdır. Ticaret evi için; aynı sektörden, en az on şirketin bir araya gelmesi yeterlidir. Çekirdek on şirketten oluşturulduktan sonra, tek tek ilaveler de yapılabilir. Büyüme, değişik modellerde, münhasıran ortakların sponsorluğunda ve sermaye ortaklığı içinde olabileceği gibi, profesyonel yönetim yapısında da olabilir.

a)- Ortak Satınalma

Satınalmada güç birliği oluşturma anlayışı; yeni değildir. Dünyanın her yerinde bu anlayış işlemektedir. ABD’nde süpermarketler, ana girdileri büyük ölçüde birlikte tedarik ederler. Hava yolu şirketleri, piste inişte yarışırken, uçak ihtiyaçlarını beraber satın almaktadır.

Ortak satınalma, tamamen profesyonel bir anlayışla tasarlanmalıdır. Saydam bir yönetim sisteminde, güç birliğine giren şirketler hisse almamalıdır. Yönetim, her ortağına veya üyesine eşit uzaklıkta olmalıdır. Satın alma gücünü oluşturan şirketler, yönetime müdahil olmamalı ancak, yönetimin denetim mekanizmasını ellerinde tutmalıdır. Bireysel satınalma ile ortak satınalma arasında bariz avantajlar vardır.

Ortak satınalma projesinin teoriden pratiğe geçirilebilmesi için, kritik bir büyüklüğe ulaşılması gereklidir. Satınalma ortaklığı için, bir çok sektörde

kritik büyüklük on şirket mertebesinde. Her sektörün kritik büyüklüğü, tedarik potansiyeline bağlıdır. Tedarik potansiyeli arttıkça, maliyet ve ödeme şartlarının daha da iyileşeceği muhakkaktır. Ortak satınalma kararı, KOBİ'lerin hayrına işleyen muazzam bir mekanizmadır. Global rekabet baskısı, pazarı boğaz kesme yarışına sokmuştur.

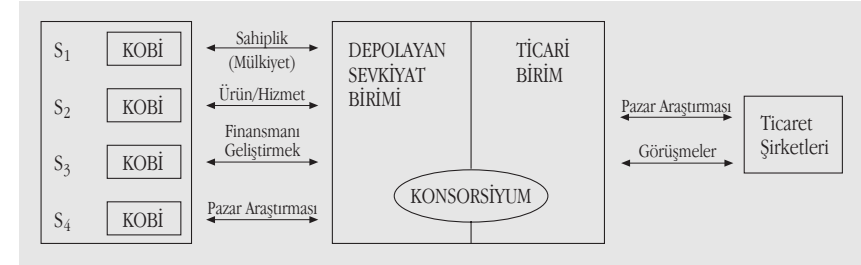
Profesyonel ticaret evleri, bağımsız pazarlama faaliyetini, münhasıran üyeleri için yürüten şirketlerdir. Bu şirketler, üyelerinden başkalarına ait ürünleri pazarlayamaz. Üyeler de, bu şirketler dışında doğrudan veya dolaylı, ürün veya hizmetlerini pazarlayamazlar.

b)- Pazarlama Konsorsiyumu Kurma

Hemen her ülke, rekabet edebilmek için ihracat yapmak zorundadır. Bunun için de on binlerce KOBİ'yi örgütlemek için geniş organizasyona, karmaşık ilişkilerin düzenlemesine ihtiyaç duyulmaktadır. Konsorsiyum fikri de bu amaçla ortaya atılmıştır. İhracat konsorsiyumu, farklı amaçları olan uzun soluklu ve süreli bir yapılandırma. Konsorsiyum iki açık uçlu olarak çalışır. Bir ucunda satın alma, diğer ucunda ihracat vardır. (Thorell&Berker, 1998 s.249-250)

Bu ticaret şirketlerin (Pazarlama) müşteriye uygun, farklı bir organizasyonu gerekli kılmaktadır. Örneğin mal ve hizmetleri satmak için toplayan bir acentadan oldukça farklıdır. Ticaret şirketleriyle pazarlama konsorsiyumu arasındaki fark; geniş düzeyde ihracatla uluslararası pazarlama arasındaki farkın da bir benzeridir. Uluslararası bağların içinde bir pazarlama konseptinin uzantıları olarak pazarlama konsorsiyumu, iç pazardaki bir toptancı gibi, kendi ürün hattına geniş bir ürün sınıflandırmasını araştırır ve geleneksel tüccar anlayışı ile hareket eder.

Konsorsiyumun merkezi işi, dış pazarlardaki talep şartlarına rekabetçi şekilde ürün/hizmet üreten yüzlerce "KOBİ"nin parçalanmış, bölünmüş ve ayrılmış unsurlarını entegre ederek, onları bir araya getirmektedir. Montaj faaliyetleri, konsorsiyumun ürün/hizmet üretimini üstlenmesi örneği gibi de olabilir. Konsorsiyum, basitçe iki kısımdan oluşur; biri ticari birim, diğeri montaj birimidir.



Şekil 2: Pazarlama Konsorsiyumu

Küçük firmalar, tek başına dış pazarlara girmede çok önemli bir dezavantaja sahiptirler. Özellikle pazarları ve sanayii gelişmekte olan ülkelerde bu çok doğaldır. Verilen belli bir pazar fırsatı içinde, teknolojik temele dayalı ürünler ve sistemler daha büyük bir dezavantaja sahiptir. Kanada'da pazarlama konsorsiyumları, pazardaki arz ve talebe göre köklü talep şartları oluşturmak amacı ile oluşturulmuştur. Konsorsiyum, ürün önerme hattı konseptine dayalı olarak hedef ülkelerindeki Pazar şartlarına uygun arz şartlarını organize etmek üzere kurulmuşlardır.

Dünyadaki, "İhracat Evi" Kümelenmeleri

Küçük işletmelerin dış pazarlarda karşılaştıkları güçlükler konusunda Kanada, İngiltere ve Doğu Avrupa ülkeleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaklaşa ihracat konusu, "Konsorsiyum Pazarlaması" adı altında ve daha farklı bir boyutta incelenmiştir. Savitt (1980), Harvey (1980) ve Mahmoud (1989) ise küçük işletmeler üzerinde A.B.D.'deki konferanslardan esinlenerek yaptığı bir derlemede bu konudaki tartışmalara açıklık getirmiştir. Başka bir bilimsel araştırmada ise, Norveç ve Fas gibi ülkelerdeki uygulama ele alınarak ortaklaşa ihracatın, "Federated Export Marketing Groups" olarak isimlendirildiği gözlenmiştir. Amine (1987) Öte yandan Kullavy (1984); Avusturya'nın deneyimini ele almış, Kwak (1984), Yalçın (1987), Quaresli ve Luqmani (1989) ise yaptıkları çalışmalarda, Güney Kore'deki KOBİ'lerin problemlerini belirleyerek, örgüt yapılarını incelemişlerdir.

a)- Sogo-Şoşa'lar (Kapsayıcı Tüccar) Japon İhracat Sistemi

Japon kültürünün tipik bir yansıması olarak hayata geçen Sogo Şoşa'lar, büyük işletmelerin çatısı altında veya himayesi altındaki KOBİ'lerin, taşeron ağı sistemi içinde topyekün olarak ülke ihracat sistemi içine alınmasıdır. Sub-contracting veya sanayi taşeronluğu biçiminde örgütlenen Sogo – Şoşa'lar, batı kültüründeki modellerine benzemez. İthalat – ihracat, üçüncü ülke ticareti şeklinde geniş çaplı global etkinliklere damgalarını vurmuşlardır. Felsefi yaklaşım olarak, batıdaki stratejik yaklaşımlara benzerlik gösterse de, muhteva farklıdır. (Kozlu, Sogo, Şoşa, 1985. s. 30-45) Güney Asya ülkelerinde bu model, Asya kültürüne uygun olarak geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

b)- İtalya'daki, “KOBİ Kümelenmeleri”

Türkiye'de uygulanan SDTŞ modelinin en önemli iki ilham kaynağından birisi Japon Sogo – Şoşa'lar iken diğeri de İtalyan Federexport Modeli'dir. Bu bakımdan İtalya'nın yapısına ve KOBİ'lerin durumuna biraz daha yakından bakmak gerekiyor.

Yaklaşık 58 milyon (2001, DTM) nüfusu ile 265 milyar Euro (2002, DTM) ihracat gerçekleştiren ülkede KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payının yüzde 97 seviyesinde olduğu kaydediliyor. Kuzeydoğu ve merkezi İtalya'da, “Sanayi Yöreleri” olarak anılan bölgelerde, “KOBİ Kümeleri” şeklinde yoğunlaşan işletmelerde ortalama 4 kişi istihdam edilmektedir. Özellikle 1980'lerden sonra hızlı bir endüstrileşme sürecine giren ülkede, yeni kurulan işletmelerin büyük çoğunluğu KOBİ büyüklüğündeydi. Büyük Avrupa ekonomileri içinde en fazla KOBİ ölçeğinde işletmeye sahip olan ülkede KOBİ'lere yönelik sanayi politikası, 1991 yılında çıkarılan 317 sayılı kanun ile aynı dönemde geliştirilmiştir. 1960'larda KOBİ'ler arasında gelişen örgütlü yapı, yeni önlem ve teşviklerle daha da geliştirilerek, özellikle dış pazarlara açılmaları ve ihracatçı bir nitelik kazanmaları amaçlanmıştır. Tamamen İtalya'ya özgü bir model olan Federexport örgütlenmesinin özünde KOBİ'lerin dış pazarlardaki payını artırmak vardır. 16 ihracat konsorsiyumunun (100 fir-

ma) biraraya gelerek 1974'de oluşturduğu Federexport örgütlenmesi KOBİ'lere; pazarlama, finansman, teknik ve ticari alanlarda uzmanlık hizmeti vermektedir. Günümüzde İtalya'da 300'ü aşkın ihracat birliği vardır ve bunların yüzde 70'e yakını Federexport örgütlenmesi kapsamındadır. Federexport, hem ulusal düzeyde birliklerin politik temsilciliğini yapar, lobi faaliyetlerini düzenler, hem de firmalar arası işbirliğini sağlar. Federexport konsorsiyumların tanımı ve yapı içinde yer alacak firmaların nitelikleri kanun ile belirlenmiştir.

Türkiye gibi bir tekstil ülkesi olan İtalya, son yıllarda moda-marka konusunda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Armani, Ferri ve Versace gibi tasarımcıları yetiştiren ülke, çevreyi kirleten ve karlılığı düşen tekstil üretiminden yavaş yavaş çıkarak dünya tekstil modasına yön veren bir konuma yükselmiştir. Bu bakımdan birçok Türk tekstilcisi, yeni dönemde Uzakdoğu ile fiyat rekabetine girmek yerine, İtalya ile moda-tasarım yarışına yönelmemizi öneriyor. Diğer bir ifadeyle rakibimizin Uzakdoğu değil, İtalya olması gerektiğine vurgu yapıyorlar. Çünkü birincisinde düşük kârlılık, diğerinde yüksek katmadeğer söz konusu. İtalya şu anda Türkiye'de olduğu kadar tekstil üretmiyor ama tekstildeki kazancı Türkiye'den daha fazla. Dolayısıyla, Türkiye ile benzer coğrafi ve beşeri şartlara sahip olan İtalya'nın nasıl olup da Türkiye'nin hemen hemen 4-5 katı ihracat (2002'de 265 Milyar Euro) yapabildiği anlaşılıyor. Bu bakımdan Ahmet Zorlu ve Kürşad Tüzmen'in Türkiye için öngördüğü ortalama 400 milyar dolarlık ihracat hedefi pek de uzak değil gibi.

İtalya'daki KOBİ'lerin yapısı ve işleyişiyle ilgili araştırmalar yapan MÜSİAD Genel Başkan Yardımcılarından Hasan Büyükdede, “İtalya endüstrisinin yapısı bizim için örnek alınabilecek niteliklere sahiptir” değerlendirmesini yapıyor. İtalyan KOBİ'leriyle birebir temaslar kurup gözlemlerde bulunan Hasan Büyükdede'nin konuyla ilgili açıklaması şöyle; “Özellikle kuzey İtalya'da Torino'dan başlayıp Venedik'e kadar Po ovası boyunca tarım, sanayi yatırımları ve yerleşim bölgeleri birbiri içinde ve birbirini rahatsız etmeden gelişimlerini sürdürüyor. Bizde olduğu gibi birbirinin üzerine yığılmış yoğun şehirler yerine, tüm ova boyunca her beldede tarım arazileri ve üzüm bağlarının hemen yanında birkaç endüstri bölgesi ve onun da hemen yanında yeşillik-

ler içinde bir kasaba veya küçük bir şehir görmek mümkün. Her kasaba ve şehir arasında dar fakat mutlaka düzgün asfaltlanmış yol ağı bulunuyor. Bu dar yollar, 5000 km'nin üzerinde bir otoyola turnikelerle bağlanıyor.

Endüstriyel işletmelerin büyük ana firmalar dışında hemen hepsi KOBİ ve aile şirketi niteliğinde. Birçok şirket, üçüncü, dördüncü nesil yöneticilerin yönetiminde ve çocuklar ile anne ve baba, genelde şirketin çalışanları durumunda.

Bu KOBİ işletmeleri, kanaatimce İtalya endüstrisinin de bel kemiğini teşkil ediyor. 1991'den 2001 yılına kadar İtalya makine endüstrisinin bir kanadı olan seramik makine üreticileri ile yakın çalışma fırsatı buldum. Bu sektörün nasıl Almanlar'dan İtalya'ya kaydığını, İtalyanlar'ın Türkiye dahil bütün dünyaya seramik üreten kaliteli tesisleri çok hızlı ve uygun fiyata yapabildiklerini gözlemledim. Tahminim odur ki; deri makineleri, ağaç işleme makineleri, otomotiv endüstrisine hitap eden makineler, tekstil makineleri, kâğıt işleme ve matbaa makineleri, kalıpcılık ve otomasyon tesis üreticileri de, seramik makinacılarının çalışma yöntemi ile çalışmakta ve bütün dünya pazarlarına ulaşmaktadır.

Eğer siz bir seramik tesisi kuracaksanız İtalya'nın belli başlı üç-dört ana kontraktör firmalarından biri ile mutabık kalınan Lay-out'a uygun olarak bir sözleşme yapmak zorundasınız. Bu ana firmaya bağlı alt kontraktör yan sanayi olarak 250 – 300 KOBİ ölçeğinde firma bulunmaktadır. Bu firmaların her biri lay-out içindeki ünitelerden birinde ihtisaslaşmış bulunmaktadır. Değirmencisi, silo siklon üreticisi, otomasyon tezgahçıları, kalite kontrol makineleri üreticileri, kesme makinacıları ve paketleme makinacılarının hepsi ayrı ayrı ihtisas sahibi KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu KOBİ'ler, 400 m² ve katlarından meydana gelen çoğunluğu da 2000 m²'yi geçmeyen iş yerlerinde çalışmakta ve genelde personel sayıları 20-100 kişi aralığındadır.

Ana kontraktör firmaların yılda ürettikleri 30-40 tesis varsa, bunların terminlerine uygun olarak KOBİ'lere termin planı göndermekte ve bütün yıl boyunca onları dolu tutabilmektedir. KOBİ'ler de, ana firmaların müşteriye verdikleri termin ve kaliteye mutlaka sadık kalmaktadır. Böylece tüm KO-

Bİ'ler, iç pazarın ötesinde, dış pazarlara ana firmalar üzerinden yoğun bir ihracat yapma şansı elde etmektedir.

Genelde KOBİ'lerin finans problemleri bulunmamaktadır. Çünkü, ana firmalarla yaptıkları sözleşme ve akreditiv transferi ile anında bankalardan veya Factoring firmalarından uygun şartlarda paraya çevirme işlemi yapabilmektedirler. Hatta genelde ana firmalar yüzde 10 avans alarak, yıllık yüzde 3-3,5 faizle ve 5-10 yıl vade ile tesis satabilmekte, ödedikleri finansın maliyetini de sözleşme esnasında müşterilerinden talep edebilmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin, ihracat bağlantılarını göstererek uygun şartlarda tezgah parkı tedarik edebilmeleri mümkün olmaktadır. Sadece son yıllarda işçilik ücretleri ve sosyal katılım giderlerindeki Euro bazında yükseklik, genel maliyetlerini arttırdığı için, Uzakdoğu ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülke üreticileri karşısında zorlanmaktadırlar.

İtalya KOBİ'lerini ayakta tutan en önemli unsur, eğitim sistemlerinin gençleri erken yaşta endüstri içinde bir beceri sahibi olmaya yönlendirmesi ve daha az gencin üniversiteler önünde yığılmasıdır. Gerek devlet okullarından, gerekse özel firmaların kendi eğitim kurumlarından sertifikalanmış yetenekli gençler, bir an önce çalışma hayatı içinde yerlerini almaktadırlar. Bizdeki gibi eğitilmiş zannedilen, ancak hiçbir becerisi olmayan milyonlarca genç kitle üretilmemektedir.

Genelde işsizlik oranının düşük olması, çoğunluğunun bir iş sahibi olup gelir sağlaması, hayat güvencelerinin olması, daima güler yüzlü ve hayattan hoşnut, neşe dolu insanlar görmenizi sağlamaktadır.

Bu arada bütün seramik makinası üreticilerini bir araya toplayan seramik makinacıları birliği de, sektörde çalışan firmaların ilişkilerini düzenlediği gibi fuarlar düzenleyerek, tanıtımlarını sağlar. Bütün dünyaya gönderilen makine montörlerinin kalacakları yerlerin standardı ve alacakları ücretleri belirler. İhraç edilen makinelerin kalitelerini geliştirerek eğitim, patent hakkı ve normlara uygunluk kontrollerini yapar. Devlet, banka ilişkilerinde garantör olur. Bu yapı, bizim için de geliştirilmesi gereken bir yapıdır. Ayrıca, her personel istediği gibi yer değiştiremez. Personellerin seviyelerine göre ücret

skalalarını, bilgi ve iş gücünün kolayca transferi de bu birlik tarafından denetlenir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin de İtalyanlar'ın 30-40 yılda geliştirdikleri bu çalışma yöntem ve kültürünü bir an önce özümseyip uygulamaya geçmesinde, ihracatın artması, CE normunda üretilmeye geçilmesi, personelin kalitesinin artırılması, daha düzgün ve ferah iş yerlerine kavuşturulması, kaliteli ve kesintisiz enerjiye kavuşulması ve her işletmenin önündeki en az bir yılı dolu dolu ve finans problemlerinden uzak geçirebilmesi, devlet kurumlarının, belediyelerimizin, sanayicilerimizin ortak bir inanç etrafında birleşmesi ile mümkün olduğuna inanıyorum”.

c)- İspanyol Mondragon Modeli

İspanya'nın en büyük 10 şirketi arasında gösterilen Mondragon Corporacion Cooperativa (Mondragon Kooperatifleri Birliği - MCC), Türkiye'deki KOBİ'ler için incelenmeye değer bir model niteliği taşıyor. Sanat okulu öğretmeni Jose Maria Arizmendiaretta (1915-1976) tarafından İber yarımadasındaki Bask bölgesinde kurulan şirketin serüveni, Jose Maria Arizmendiaretta'nın üç öğrencisiyle birlikte kasabadaki evlerin mutfaklarında ihtiyaç duyulan ikili-üçlü ve dörtlü mutfak ocağını okulda yapmalarıyla başlıyor. Jose Maria Arizmendiaretta'nın, 1956 yılında okuldan mezun olan 3 öğrencisiyle birlikte Mondragon Ev Aletleri Üretim Kooperatifi'ni kurmasıyla kurumsal bir yapıya kavuşan serüven, geline nokta Türkiye dahil dünyanın dörtbir yanındaki 37 üretim noktası ve 11 kooperatif ofisi ile Çin'den ABD'ye kadar geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren global bir girişim niteliği kazandı.

Yerel ihtiyaçları yerel imkanlarla karşılama noktasından hareketle kurulan MCC'nin, bugün 17 bin ortağı bulunuyor. Aynı zamanda Avrupa'daki en büyük gruplardan biri olan MCC'nin 2001 yılındaki cirosu 12 milyar Euro seviyesinde. Bankacılık sektöründeki faaliyetlerini de hesaba kattığımızda, ciro 18 milyar Euro'ya çıkıyor. 67 bini aşkın doğrudan işgücü ile 120'den fazla şirket zincirinden oluşuyor. Finansman, Endüstriyel Grup ve Dağıtım Zinciri Grubu şeklinde üç ana sektörde faaliyette bulunuyor. Büyüyen her grup gibi, gıda ve perakende zincirini de ihmal etmemiş. 2000 yılından itibaren En-

düstriyel gruba bağlı olan, “EROSKİ” markası ile İspanya, Fransa, Portekiz ve İngiltere'de süpermarket zinciriyle perakende sektöründe de faaliyetlerini sürdürmektedir. Grup, faaliyet gösterdiği sektörlerde İspanya pazarının yüzde 65'ini elinde tuttuğu gibi, üretiminin yüzde 55'ini de ihracat etmektedir.

MCC Grubu, yerel kooperatif temsilcilerinden oluşan konseyin seçtiği yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak yönetilmektedir. Yerel sanayiciler ve KOBİ'ler, yönetimde söz sahibidir. Türkiye'deki kooperatiflerde olduğu gibi, devlet, yönetime müdahale etmemektedir.

Yönetimi, genel konseye bağlı olarak çalışan başkanlık birimi ve bu birime bağlı; Finansal, Endüstriyel ve Dağıtım olmak üzere, 3 ana grup başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Grubun maddî imkanlarıyla kurulan MONDRAGON ÜNİVERSİTESİ; teknoloji, Pazar araştırması ve rekabet enstitüleriyle kurucusu organizasyona büyük oranda destek sağlamaktadır.

Grubun Türkiye serüveni, FAGOR A.Ş. olarak 1999'daki büyük deprem sonrasında başlamıştır. FAGOR Endüstriyel, mutfak alanında yıllık 250 milyon USD ciroya sahip olup, her yıl Türkiye pazarındaki payını yüzde 15 artırmaktadır. Geçen 4 yıllık performans göz önüne alınarak, Gebze'de endüstriyel mutfak buzdolabı üretimi kararı, 2004 yılı başında alınmış olup, 8 bin m2'lik kapalı alanda inşaat faaliyetleri devam etmektedir. FAGOR'un Türkiye'yi üretim üssü yaparak, Türk Cumhuriyetleri, Irak, Ürdün, Suriye ve Ermenistan'a da ihracat yapmayı planladığı belirtiliyor.

Türkiye'deki, “İhracat Evi” Uygulama ve Deneyimi

Türkiye'de ise, ortak ihracat kuruluşları ve konsorsiyum pazarlaması ile ilgili çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Örneğin; ünlü (1978), Erem (1984), Kozlu (1988), Özkaççoğlu (1989). Bir pazarlama kuruluşu ile işbirliği yapmak isteyen KOBİ'lere konunun bilimsel boyutlarını göstermek ve bazı pratik bilgiler vermek için, Türkiye'deki dış ticaret şirketlerini ve faaliyetlerini incelemekte fayda var.

Türkiye, 1980'den itibaren dışa açık ekonomi politikasına yönelmiş ve bu amaca uygun olarak işletmelerin dışa açılmasına destek sağlamak amacıyla

arayış içine girmiştir. İhracatın hangi model, hangi tür ticari organizasyonlarla geliştirilmesi gerektiği yolunda çalışmalar yapılmıştır. Bu çabalar kapsamında Japonya, G. Kore ve İtalya gibi gelişmiş ülkelerde başarıyla uygulanan modeller üzerinde çalışmalar yürütülmüştür. Yapılan bu çalışma ve arayışlar neticesinde, ilk olarak, Japonya, G.Kore gibi ülkelerde uygulanan ihracat organizasyonlarına uygun olarak, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS) kurulmuştur. 1994'den itibaren ise İtalyan Federexport Modelinden esinlenerek Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) modeli oluşturulmuştur. İhracatın organize olmuş kuruluşlar (Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri) vasıtasıyla gerçekleştirilmesi, DTM'nin 1998-2005 yılları arası ihracat stratejilerinin temel unsurudur. Bu durumda da, söz konusu kuruluşlara önemli görevler düşmektedir.

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS)

İhracata yönelik sanayileşme politikasının başarıyla yürütülebilmesi amacıyla 24 Ocak 1980'de alınan bir dizi ekonomik önlemin temelini ihracatın çeşitli enstrümanlarla teşvik edilmesi oluşturmuştur. Bunlar arasında, ihracatta vergi iadesi, vergi istisnası ve destekleme primi gibi parasal teşviklerin yanı sıra, ihracatta uzmanlaşmaya yönelik olarak, ihracat yapacak şirketlerin yasayla belirlenen hükümler çerçevesinde belli bir örgütlenme modeline yönelmesinin sağlanması gibi teşvikler yürürlüğe konmuştur. 18.07.1980 tarihinde yürürlüğe konan bir Tebliğ ile "İhracatçı Sermaye Şirketleri" kurulmuş, söz konusu şirketlere kuruluş aşamalarından itibaren yararlı olacak özel teşvikler getirilmiştir. 1984 yılında yapılan mevzuat düzenlemesi ile adı geçen şirketlerin ismi "Dış Ticaret Sermaye Şirketi -DTSS" olarak değişmiştir.

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, ihracatta yapılanma çabaları içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu şirketler sayesinde ihracatımız bir ivme kazandı. İhracatımızın önemli bir kısmı, bu şirketler üzerinden gerçekleştirildi. DTSS'lerin toplam ihracatımız içindeki payı yüzde 45'lere ulaştı. Bu dönemde getirilen, ihracatta vergi iadesi, gümrük vergisi ve fonlardan muafiyetler, pazarlama primleri, KKDF ve DFIF iadeleri gibi ilave destekler saye-

sinde DTSS'lerin sayısı 50'ye ulaşmıştır. Dış Ticaret Sermaye Şirketleri'ne yönelik olarak uygulanan teşviklerin, başlangıçtan günümüze kadar bu şirketlerin ihracatlarına bakılarak, belirli bir yüzdesi oranında direkt maddi katkılar şeklinde sağlanmış olmasından dolayı, söz konusu şirketler uzun vadeli ticari stratejiler ve kurumsal yapılarını geliştirme yerine ihracat cirolarını şişirme yolunu seçerek kendilerinden beklenen gelişmeyi tamamlamamışlardır.

Bu dönemde, DTSS'ler aracılığıyla KOBİ ürünlerinin ihracata yönlendirilmeleri de amaçlanmıştır. Ancak bu şirketler, gelişip büyüdükçe ana firmalara daha fazla bağımlı ve hizmet eder hale gelmişlerdir. Diğer taraftan büyük holding ya da şirketlerin birer ihracat departmanı gibi çalışmış, bu arada küçük firmaları da ihmal etmişlerdir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ)

Dış ticaret şirketlerinin yeniden yapılanmasına yönelik arayışlar, ortaya Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri (ÇOŞ) modelini çıkarmıştır. 1992 yılında Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın bir Tebliği ile farklı sektörlerde yer alan sanayi işletmelerine, belirli bir miktar sermayeyi bulmaları ve ihracatta belirli bir limiti aşmaları halinde, "Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketi" ünvanı verilmiştir.

Söz konusu tebliğ, yaklaşık iki yıl yürürlükte kalmış ve bu süre içinde ÇOŞ'ların kurulmasının amaçları, uygulama esasları, ihracatın ÇOŞ'lar aracılığı ile teşvik edilmesine ilişkin olarak gözlenen eksiklerin giderilmesi amacıyla yeni bir yapılanmaya gidilmesi ihtiyacı doğmuş ve ÇOŞ'ların Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) olarak yapılanmasına gidilmiştir. ÇOŞ'ları Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'nden ayıran en önemli özellik, geçmiş performans baz alınarak verilen bir statü yerine geleceğe yönelik ihracat taahhüdü ile bir araya gelmektir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketi Modeli olarak tanımlanan çok ortaklı pazarlama şirketi ile amaçlanan; üreticilerin malî, teknik ve idari imkanlarını dış pazarlama faaliyetleri için bir araya getirerek, ihracat performanslarını artırmak ve

daha etkin yöntemlerle dış pazarlara açılmalarını sağlamaktır. SDTŞ'ler, ihracatta kullanılan sadece bir finansman tekniği değildir. İhracatın teşvikiyle beraber gündeme gelmişler ve KOBİ'lerin ihracatında önemli görevler üstlenmişlerdir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketi tanımı ilk kez 29 Nisan 1994 tarih ve 21919 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "İhracat 94/5" Sayılı Tebliğ ile yapılmıştır. Bu Tebliğ ile ilk kez KOBİ'lerden bahsedilmiş ve söz konusu işletmelere yardımcı olmak üzere, SDTŞ'lerin bünyelerinde nakliye, sigorta, finansman, hammadde tedariki, tanıtım, pazarlama için birimler oluşturulması ve ortaklarına bu konularda hizmet vermeleri amaçlanmıştır. Yine bu tebliğ ile "İhracat 92/9" sayılı ÇOŞ Tebliği yürürlükten kaldırılmıştır.

26.12.1996 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan DTM'nin ihracat 96/39 sayılı SDTŞ Tebliği ile Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ), aynı üretim dalındaki Küçük ve Orta Ölçekli Şirketler'in; ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak, dünya pazarlarına açılmaları, dış ticarete uzmanlaşmaları ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermeleri hedeflenmiştir. (Baykal 1998,53) Diğer bir ifadeyle Michael E. Porter'ın 'Küme (Cluster) Metodolojisi'nin KOBİ'ler bağlamında hayata geçirilmesi öngörülmüştür.

Söz konusu şirketlerin kurulmasında aranılan şartlar genel olarak ortaklarının, 1 ile 200 arasında işçi istihdam eden, aynı üretim dalında faaliyette bulunan, en az 10 küçük ve orta büyüklükteki işletmenin 10 milyar TL sermaye koymaları, Kalkınmakta Öncelikli Yöre (KÖY)'lerde ise en az 5 firma ve 5 milyar TL sermaye şartı aranmaktadır. Bu şirketlere SDTŞ sermayesinin yüzde 10'luk limitlerini aşmamak kaydıyla, büyük şirketler, profesyonel yöneticiler, yan sanayiciler ve meslek kuruluşları da ortak olabilmektedir. Ayrıca, Kalkınmada Öncelikli Yöre (KÖY)'lerde kurulan SDTŞ'ler, farklı sektörlerden üreticilerle de kurulabilmekte ve imalat fonksiyonu dahil tüm işletme fonksiyonlarını yürütebilme imkanına sahipken, normal yörelerde imalat işlemine girmelerine izin verilmemektedir. Öte yandan, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'ne getirilen tek yükümlülük, yılda en az 5 milyon dolarlık ihracattır. Söz konusu bu yükümlülük, KÖY'lerde kurulan SDTŞ'ler için 2.5 milyon dolarıdır.

SDTŞ'lere Yönelik Mevcut Teşvikler

Bugünkü ihracat teşvikleri kapsamında, SDTŞ statüsü alan firmalara yönelik özel uygulamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- KDV iadelerinin kısa sürede ve düşük teminatla gerçekleştirilmesi,
- Eximbank'ın SDTŞ'lere yönelik özel kredi programları,
- Dahilde İşleme Rejimi kapsamında gerçekleştirilen ithalatla ilgili teminat kolaylıkları,
- KDV iadelerine ilişkin uygulama, ortakları ağırlıklı olarak yerli piyasaya yönelik çalışan SDTŞ'ler için çok önemli bir avantaj oluşturmamaktadır. Daha çok ihracata yönelik üretim yapan firmalarda KDV iadeleri, ihracatı SDTŞ üzerinden gerçekleştirilenlere hızlı bir şekilde ödemesi söz konusudur.
- Yurt dışı Mağazalar Yatırım Kredisi kapsamında da, SDTŞ'lere ihracatta kalıcı pazarlar edinilmesi ve net döviz girdisinin artırılması maksadıyla yatırımları finanse edilmektedir.
- Devlet yardımları kapsamında İstihdam Yardımı'ndan 2000/1 Sayılı İhracat Tebliği ile yapılan değişiklikle, sadece SDTŞ'ler desteklenmektedir.
- Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi yardımı hariç, diğer bütün yardımlardan SDTŞ'ler yararlanabilmektedir.
- Ayrıca Eğitim Yardımı'ndan sadece KOBİ'ler ve SDTŞ'ler yararlanabilirken, Pazar Araştırması Desteğinden ise KOBİ'ler, SDTŞ'ler ve Üretici Dernekleri yararlanabilmektedir.
- Yine yurtdışı Fuar ve Sergilere Katılım Desteğinden de, SDTŞ'ler için daha yüksek limitler öngörülmüştür.

Sistemin Pazarlama Boyutu Eksik

Türkiye'nin tekstil, konfeksiyon gibi emek yoğun sanayilerde ve tarım ürünlerinde büyük potansiyeli var. Ancak bu potansiyel, bir pazarlama sistemi ve yeterli organizasyon altyapısı olmadığından, gerektiği şekilde değerlendirilememektedir. Şu halde ortak ihracat kuruluşlarının tesisinde ihracattaki lokomotif sektörlerle ve katma değeri yüksek olan mallara öncelik verilmelidir. Ayrıca dış talebi karşılayabilmek için seri ve standart üretim yapabilecek bir sanayi alt yapısı da gereklidir. Türkiye bundan beş yıl sonrasını şimdiden düşünmelidir, çünkü beş-altı yıl sonra bazı üretim girdilerinde, örneğin işçilik maliyetlerinde büyük artışlar olacaktır. Şayet şimdiden imalat sanayiinde ve ihracatta rasyonel tedbirler alınmazsa bu durum ileride Türk sanayiinin dış rekabet gücünü daha da azaltacaktır. Bu bakımdan KOBİ'leri kümelenmeye teşvik eden sistemler tekrar gözden geçirilmeli, gerekiyorsa yeni şartlara göre revizesi yapılmalıdır. Çünkü DTSS modeli, yanlış yönlendirilmiş ve kendisinden beklenen başarıyı sağlayamamıştır. Yeni teşvik sistemi ile üretime dayalı olmayan bir ihracatın yürüyemeyeceği de anlaşılmıştır.

Ülkemizdeki üretim kökenli DTSS'ler ise birkaç büyük holdingin kuruluşundan ibarettir. Öte yandan Türkiye henüz bir ihracat alt-yapısına sahip olmadığı için, Taiwan gibi irili ufaklı binlerce işletmenin başarı ile ihracat yapabileceği bir ülke niteliğinde değildir. Bu nedenlerle sayıları sınırlı olan birkaç ihtisaslaşmış işletme dışında, diğer KOBİ'lerin ihracata yönelmeleri ve yoğun rekabetin mevcut olduğu dış pazarda başarı sağlamaları kolay olmayacaktır. İhracat, her şeyden önce bir güç ve tecrübe meselesidir. SDTŞ'ler, yeniden ele alınarak, tıkanan uçlarının yeniden açılması gerekmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki KOBİ'leri örgütleyecek yeni bir alternatif modele ihtiyaç vardır. Amacımız bugünkü ihracatı daha tutarlı ve kalıcı bir sisteme kavuşturmak ve küçük işletmelerin ihracatta söz sahibi olmalarını sağlamaktır. Ortaklaşa ihracat tesisi ise her şeyden önce bir işbirliğinin ve kolektif çalışma şuurunun yerleşmesine bağlıdır. Devletin de bu konuda yol gösterici ve yardımcı olması gereklidir.

Karar vericilere bir fikir verir düşüncesiyle konuyla ilgili olarak gerçekleri bizat yaşayan iki ihracat emektarının görüşlerini aldık. Bunlardan birisi Hasan

Turhan, diğeri de Mehmet Burkay. Hasan Turhan, Türkiye'nin ilk SDTŞ ünvanlı şirketi EGS Dış Ticaret'i de bünyesinde bulunduran EGS Holding'in Yönetim Kurulu Başkanıydı. KOBİ'ler için örnek başarı modeli olması nedeniyle Harvard Business School'a da inceleme konusu olan EGS Holding'in bünyesindeki bankaya 2001'deki Cumhuriyet tarihinin en derin krizi sonrasında TMSF tarafından el konulunca, fiili olarak faaliyetleri durmak da durdu. Mehmet Burkay da, Bursa'da kurulan, ancak daha sonra merkezini İstanbul'a taşıma sürecinde hantal bürokrasinin azizliğine uğrayarak faaliyetleri durdurulan ATGS'nin kurucu ortaklarından. Her iki isim de, modelin hem nimetini, hem de külfetini yaşamış. Dolayısıyla modelle ilgili analizleri, eleştirileri ve önerileri dikkate değer. Turhan ve Burkay'a yönelttiğimiz, "Sizce SDTŞ modeli, 2005 sonrasının, "Hiper Rekabet" ortamında Türk KOBİ'lerine rekabet avantajı sağlayacak bir model mi?" sorusuna, "Bir araya gelmeyi ve güçleri birleştirmeyi öngören SDTŞ modeli ile dünya pazarlarında tutunulabilmesi mümkün olabilir. Ancak SDTŞ modeli mevcut haliyle 2005 sonrası Türk KOBİ'lerine rekabet edebilmelerini sağlayacak bir yapıdan çok uzaktır. Bu bakımdan geliştirilmesi, revize edilmesi gerekir" şeklinde cevaplar aldık.

DTM verilerine göre, Türkiye'de şu anda 600 şirketin ortak olduğu 23 tane SDTŞ bulunuyor. Asgari 10 KOBİ'nin iştirakiyle kurulan SDTŞ'nin 9'u İstanbul'da, faaliyet gösteriyor. Çorum, İzmir, Ankara, Antalya ve Diyarbakır'da 2'şer; Gaziantep, Konya, Mardin ve Malatya'da ise 1'en birer firma bulunuyor.

Modelde revizyon şart, çünkü bir yılda asgari 50 milyon dolar ihracat gerçekleştiren her SDTŞ, sadece sektörel değil de, her sektörden ve imalatçı olmayanların da ihracatını gerçekleştirmeye imkan tanıyan DTSS modeline geçmeyi tercih ediyor. Dolayısıyla başlangıçta öngörülen KOBİ'lerin sektörel rekabet gücünü birlikte geliştirme amacından sapılıp, herhangi bir dış ticaret şirketi niteliği kazanılıyor. "Sektör bazında KOBİ'ler niçin bir araya gelsinler, sektörel şirketin kurulmasında ne menfaatleri olacak?" diye soran Mehmet Burkay, "Bu sorunun cevabı maalesef bugüne kadar çözümlenememiştir. Bu çözümsüzlük ise bu şirketlerin kapanmasına ya da belirli bir hacme ulaşınca SDTŞ modelini terk ederek, DTSS modeline dönmelerine neden olmaktadır" diyor.

SDTŞ'lere Statü Değiştirten Gerekçeler

Mevzuat da bunu teşvik ettiği ve daha çok avantaj sağladığı için, başta EGS olmak üzere, belli büyüklüğe ulaşan her SDTŞ, DTSS statüsüne geçti. Mehmet Burkay'a göre bu geçişin gerekçeleri şöyle;

1- DTSS olmak için gerçek ve tüzel kuruluşlardan en az 5 kişinin olması yeterlidir.

SDTŞ olmak için ise en az 10 KOBİ'nin ortak olma zorunluluğu vardır.

2- DTSS'lerde ortaklık oranında sınırlama yoktur. SDTŞ'lerinde ise bir ortak en fazla yüzde 10 hisse alabilmesi mümkündür.

3- DTSS'lerde imalatçı olan ve olmayan şirketlerin hepsi ortak olabilmekte ve ihracat yapabilmektedir.

SDTŞ'lerde ise imalatçı ve ortak olmayan ihracat yapamamakta, yaptığı noktada KDV iadeleri ödenmemektedir. Diğer taraftan SDTŞ, sadece kendi sektörlerinde ihracat yapabilirken, DTSS her sektörden ürünün ihracatını gerçekleştirebilmektedir.

4- DTSS'lerin ihracat KDV'lerinin ödenmesinde gümrük beyannamelerinin teyidi aranmamakta, SDTŞ'lerin ihracatında ise GB teyidi aranmaktadır.

5- Sektörel şirketler tebliğinde, "Verilecek devlet yardımlarından öncelikli yararlanın" ibaresi yer almasına karşılık birkaç elemanın ücretinin yüzde 50'si ve yurtdışı fuar katılımlarında yüzde 50 katkı vs. gibi yardımlar yeterli olmamaktadır. Bir sektörel şirkette en az 15-20, en fazla 100-120 eleman istihdam edilmektedir. (Tekstil ve konfeksiyon sektöründe) Hiçbir sektörel şirket, 2-3 elemanın ücretinin yarısını (Onu da 7-8 ay sonra) alacağını diye sektörel şirket olarak faaliyetine devam etmez.

6- Özetle ülkemizde yürürlükte olan bu iki modelde bile SDTŞ'ler aleyhine uygulamalar mevcut olup, öncelikle bunların düzeltilmesi gerekmektedir.

SDTŞ Modeli İçin Öneriler

Yaşanan krizlerin Türkiye'de ticari tecrübeyi artırdığını ifade eden Hasan Turhan, "Dolayısıyla organizasyon kurma ve onları yaşatma konusunda da deneyim artıyor. Türkiye'de çok ortaklı şirketlerin ve SDTŞ'nin başarısızlıkları oldu, ama bu kadar krizlerin yaşandığı bir ortamda bunlar kaçınılmazdı. Gönül pek arzu etmese de, öğrenmenin yollarından biri bu. İhracatçılar, yaşananlardan büyük dersler aldı. Aksi taktirde ihracatımız bu kadar artmazdı. Yaşananlar, insanımızın girişimcilik yeteneği bakımından dünyadakilerden farkları, eksiklikleri bulunmadığını ortaya çıkardı. Hatta bu işi dünyada en iyi yapanlardan birisinin de biz olduğumuz anlaşıldı. Problem, kaynağın olmayışı, haksız rekabetin oluşu. Haksız rekabet olmasa Çin'in yerinde biz olurduk" tespitinde bulunuyor. Kısa sürede uluslararası bir şirket yapmayı başardıkları EGS deneyiminden çok dersler aldıklarını kaydeden Turhan, SDTŞ modeliyle ilgili olarak bürokrasiye, SDTŞ yöneticilerine ve girişimcilere önemli ipuçları verecek aşağıdaki öneri ve değerlendirmeleri yapıyor:

a) Mevzuat Yenilenmeli: DTSS ile kıyaslandığında mevzuatın SDTŞ aleyhine haksız rekabet oluşturduğuna dikkat çeken Hasan Turhan, mevzuatın kolayca değiştirilebileceğini belirterek, bunun gerekçesini şöyle açıklıyor, "Bu değişiklik çok da anlamlı olur. Bana göre SDTŞ'ler çok önemli bir model. Dünyada artık bir ihtisaslaşma var. Herkesin her işi yapması artık mümkün değil. İhtisaslaşan şirketlere yardımcı olmamız lazımken, önlerine engel koyuyoruz. Eğer bir SDTŞ, bir sektörde ihtisas sahibi ise, o konuda imalatçı olmayanın ihracatını da yapabilmeli. Bu bakımdan DTSS'nin hangi sebepten dolayı ayrıcalıklı düşünülmüş, onu anlamak mümkün değil. Bir SDTŞ, tekstille iştigal ediyor ve o konuyu da çok iyi biliyorsa, imalatçıdan da, tedarikçi-den de mal alıp ihracat edebilmeli. Eğer bu konuda illa imalatçıdan alacak diye bir kısıtlama getiriliyorsa, bu kıstas DTSS için de geçerli olmalı. Yani SDTŞ, daha iyi bildiği bir konuda sınırlandırılırken, aynı konuda yeterince uzman olmayan DTSS'ye öncelik tanınmış oluyor. Bu ve bunun gibi bir takım kıstaslar, SDTŞ'nin büyümesine engel teşkil ediyor."

b) SDTŞ'ler, Pazarlamaya Odaklanmalı: KOBİ'lerin KDV iadesi veya teşviklerden öncelikle yararlanmak için, SDTŞ çatısı altında toplanmak gibi

öncelikli bir hedef benimsediklerine dikkat çeken Hasan Turhan, bu durumun modelin gerçek amacına hizmet etmesini ve büyümesini engellediğini belirterek, açıklamasını şöyle sürdürüyor; “Bana göre en önemli nokta satış- tır, pazarlamadır. Pazarlayamadığınız sürece, imalatın pek bir önemi yoktur. Türkiye’de 1980’den sonra ihracata dayalı sanayileşme modeli, dış pazarlar için üretim modelini doğurdu. Gelinek noktada üretilenleri iç piyasada tüketmek mümkün değil. Dolayısıyla pazarlama, bugün her zamankinden daha önemli.

SDTŞ’nin ana misyonu, Türkiye’nin önüne pazarlama kanalları açmak olmalıdır. EGS olarak bizim vizyonumuz da bu yöndeydi. Onun içindir ki, Kanada ve Romanya gibi ülkelerde mağaza açma girişimlerimiz olmuştı. Ancak dünyada yeni pazarlama kanalları ve marka imajı oluşturmak çok büyük yatırımlar gerektiriyor. Bu yatırımları da mevcut teşvik sistemiyle yapmak mümkün değil. Hele pamuk fiyatına kumaş satan Çin’e karşı yapmak hiç mümkün değil. Dünyanın her yerinde pamuğun fiyatı aynıdır, çünkü pamuk borsa malıdır. Kendi üretimimiz olduğu ve nakliye olmadığı için Türkiye’de pamuğun maliyeti hatta daha ucuzdur. Çin’in pamuk üretimi, imalatının on- da biri bile değil. Bir de nakliye fiyatı ekleniyor maliyetlere. Buna rağmen pamuk fiyatına kumaş satabiliyorsa Çin, kesinlikle haksız bir rekabet vardır.

Eğer kumaş pamuk fiyatına satıyorlarsa, burada bir devlet desteği söz konusu. Yani biz, bir yandan pamuk fiyatına kumaş satan Çin’le rekabet ederken, diğer taraftan da yeni pazarlama kanalları ve marka imajı oluşturma iddiasındayız. Kendi imkanlarıyla özveride bulunup, yurtdışında mağaza açan hemen hemen bütün girişimciler, büyük işletmeler dahil olmak üzere, birçoğu başarısız oldu (Mavi Jeans gibi birkaç örnek müstesna.) Şimdi buradan çıkarmamız gereken bir ders var. Çünkü verilen teşvikler yetersiz ve zamanında verilmiyor. Bu iş, ormanda ceylanın gezmesine benziyor.”

c) Üretimde Farklılaşmalıyız: “Müşteriye fiyat verdiğimizde hemen önümüze Çin gibi ülkelerin fiyatlarını koyuyorlar. Onları bizimkinin yarısı. Kur baskısı ve Çin’in haksız rekabeti, firmaları pazarlamaya kaynak ayırma noktasından uzaklaştırdı. Dolayısıyla onların yapmadıklarını yapmamız gerekiyor. Biz şu anda talebi yönlendirmek yerine, müşterinin istekleri doğrul-

tusunda rakiplerin yapmadığını yaparak ayakta durmaya çalışıyoruz. Farklılıkları yapmada başarılı olursak, İtalyan ve Fransızlar gibi talebi de yönlendiren bir konuma geliriz. İşte o zaman ucuz ülkeler kategorisinden çıkarız. Ama bunun için gereken mali yük, SDTŞ’nin altından kalkacağı cinsten değil. Yaşanan darboğaz bu noktada. Bunun aşılabilmesi için bir fon desteği gerekiyor. Fon desteği ise hem DTO ve AB kurallarıyla çelişiyor, hem de kısıtlı ülke kaynaklarıyla mümkün gözüküyor. Bir çözüm bulunması gerekiyor, çünkü bu ekonomi, ihracatın üzerine kurulmuş. Eğer ihracatta bir tıkanma olursa; sanayimiz de, ekonomimiz de başaşağı gider.”

d) Sermaye Birikimi İçin Özel Fon: “Şimdiye kadar her şirket, bireysel olarak kendini kurtarma çabasıdaydı, yani bu bireysel bir çözümdü. Şimdi biz bu durumu yönlendirip daha ileriye götürme düşüncesindeyiz. Bu noktada firmaların oyuna katılması, ancak görerek mümkün oluyor. Siz ona, onun yapamadığı konularda yardımcı olacaksınız. Ondan sonra, o da bu oyuna katılacak. Bu noktada DTSS ve SDTŞ’ine bir kaynak ayırma görevi düşüyor. Benzer modelleri uygulayan başta Japonya ve Kore’ye baktığımız zaman, devletin, DTSS ve SDTŞ’lerinin kuruluşlarında sermaye biriktirmeleri için özel destek sağladığını görüyoruz. Örneğin demiş ki, “Pirinç ithalatını bundan sonra bu ülkeye sadece falanca şirket yapacak, bundan da şu kadar kaynak sağlanacak”. Nitekim bu politikalar da başarılı olmuş, sermaye birikimi sağlamışlar ve ondan sonra açılmışlar. Sağlanan sermaye birikimiyle ortaklara pratik bir fayda sağladığınızda, diğerleri de gelip oyuna katılırlar. Belirttiğim kısıtlarla sağlanacak kaynağın yerli yerinde kullanılabilmesi için devlet, bu şirketlere belli görevler belirler ve takipçisi olur.

Türkiye’de böyle bir organizasyon için yeterli destek bana göre şimdiye kadar olmadı, olanlar da global rekabet için yetersiz kaldı. Verilmesi öngörülen desteklerin verilmemesi, ya da geç verilmesi, uygulamada pratik bir fayda sağlamadı. Biz Kanada’da mağaza açtık, 2 yıl sonra kapatmak durumunda kaldık, hâlâ daha o mağaza için verilmesi gereken desteği alamadık ve almadık. Böyle bir desteğin anlamı yok. Şu anda da devam eden uygulamaya göre, bir firma gidecek, masrafları yapacak, gerçekten şeytan azabı gerektirecek evrakları toplayacak, onları getirip teslim edecek, ondan sonra da bel-

li olmayan bir zamanda da parasını alacak. Bu şu demektir, ‘Siz yapın, ben uygun olduğum zaman size öderim’. Türkiye’deki ihracatçının böyle bir imkanı yoktur, zaten olsa o zaman kimse gelip de devletten bir şey istemez”.

e) İşe Toptancılıkla Başlamak Gerek: “EGS olarak Kanada ile birlikte Romanya’da da mağaza açmıştınız, bunları kapatma gerekçeniz neydi?” sorumuza Turhan’ın cevabı şöyle:

“İş yapamama, başarılı olamama nedeniyle kapattık. İşin esasında bizim amacımız birer mağaza değildi, onların açılımı olacaktı. Kanada’daki ile Kuzey Amerika’ya, Romanya’daki ile de Doğu Avrupa’ya yayılmayı düşünüyorduk. Zaten o zaman da söylemiştik, o iki mağazayı açmaktaki amacımız, yurtdışı deneyimi kazanmak, yurtdışı perakendeciliğini öğrenmekti. Ama ülkenin yaşadığı krizler ve onların EGS Grubu’na yansımaları, oralarda yatırım için öngördüğümüz kaynağı ayıramama gibi bir noktaya getirdi. Fakat tecrübe açısından oldukça uzun bir süre işlettik. Gelineen noktada, bir ülkede bir mağaza ile başarılı olunamayacağını gördük. Ancak esnaf düzeyinde olabilir. Büyük gruplar kategorisinde bir başarı yakalamak için satışta bir ölçeği yakalamak lazım. Yakalanan o ölçeği de ortaklara sunmak gerekiyor, bizim amacımız da oydu. Ama bir mağaza ile mümkün olmadı. Biz Kanada’da 5 bin m² ile çok şık ve iyi başladık, fakat onun yanına yenilerini koyamadık. Çünkü yeni pazarlama kanalları öyle 1-2 milyon dolarla olabilecek şeyler değil. Dolayısıyla koskoca EGS Grubu’nun bile finansmanına katlanamadığı böyle yatırımları firmaların tek başlarına yapmaları mümkün değil. Bundan sonrası için de mümkün değil. Çünkü Çin gerçeği var. Onlar, ölçek ekonomisinin ne olduğunu biliyorlar. Çin devleti, uçak filosu kuruyor. 20 adet nakliye uçağı alıyorlar. Mesafe engelini ortadan kaldırmak için, “Fabrika gemiler” oluşturuyorlar.

Gerek DTSS, gerekse SDTS’lerde yurtdışına açılmak için bence işe toptancılıkla başlamak gerek. Deneyimlerimizden çıkardığım ilk ders bu oldu. Pazarı etüd etmek, öğrenmek, yerleşmek ve yönlendirmek için toptancılıkla başlamak yararlı olabilir. Her sektör için bu aynı olmaz, ama tekstil-konfeksiyon için böyle.”

3- Sektörel e-pazaryerleri Oluşturma

Geçen bölümlerde de belirttiğimiz gibi, Türkiye’nin problemi üretim değil, ürettiğini pazarlayıp satamamaktır. Bu gerçek artık herkes tarafından biliniyor ve kabul ediliyor. Ancak yapılması gerekenler konusunda bir çaresizlik ve ümitsizlik gözlemleniyor. Çünkü geleneksel pazarlama yöntemiyle bu işi çözmek için çok para gerekiyor. O da bizde olmadığı için işler olabildiğince yürütülmeye çalışılıyor. İşte bu noktada imdadımıza internet yetişti. Çünkü internet, günümüzün en etkili ve ekonomik pazarlama aracı. Yeniliğe açık genç nüfusu nedeniyle Türkiye, interneti hızla benimsiyor ve sanal ortama taşıyor. Fakat internetin nimetlerinden yararlanma konusunda henüz işin başındayız. Eğer Türkiye teknolojiyi, interneti etkin ve verimli kullanılabilsen, hem ülkemizin pazarlama problemini çözebilir, hem de birçok müzmin sorununu çözüme kavuşturabilir. Peki interneti etkin ve verimli kullanmaya geçmeden önce şu andaki kullanım seviyemiz nedir?

Türkiye’den internete ilk girişin 1993 Nisan’ında gerçekleştiği belirtiliyor. ABD’de olduğu gibi ülkemizde de interneti ilk kullananlar, üniversiteler ve öğretim üyeleri olmuştur. Bilkent Üniversitesi’nden Doç.Dr. Mustafa Akgöl’ün özverili çabalarıyla Türkiye gündemine giren internet, yine onun gayretleriyle gelişmesini sürdürüyor.

Başlangıçta internetin sadece bir bilgi ağı ve bilgi paylaşım aracı olduğu sanılıyordu. Zamanla iletişim ve eğlence gibi yönlerinin de keşfiyle internet, akademisyenlerin bağlı olduğu bir ağ olmaktan çıkıp, hızla bugünkü konumuna yükselmeye başladı. Ancak Türkiye’de internetin asıl gelişmesi, pazara büyük holdinglerin girmesiyle yaşandı. Koç, Sabancı, Zorlu, Doğuş ve Doğan gibi Türkiye’nin en büyük gruplarının pazara girişi, hemen etkisini gösterdi ve internet kullanıcı sayısı katlanarak artmaya başladı. Nitekim 1995’lerde 30 bin olan kullanıcı sayısı, 1999’da 750 bine, 2000’de ise 1.5 milyona çıktı. Yaşanan ekonomik sıkıntılara rağmen bireysel ve kurumsal olarak internete bağlantı 2000’den sonra da hızla artmaya devam etti. Yapı Kredi Bankası girişimi olan Süperonline ve İhlas.net’i ayrı tutarsak, başlangıç safhasında internet işi tamamiyle üniversite çevrelerinin ve bağımsız küçük girişimcilerin denetimindeydi. Ta ki internetin sadece bir bilgi ve eğlence

aracı olmadığının anlaşıldığı 1998'lere gelinceye dek, bu böyle sürdü. Bu tarihten sonra internetin ticari potansiyelini farkedenden holdingler, birbiri ardına pazara girdiler ve kıran kırana bir rekabet yaşanmaya başladı.

İnterneti Etkin Kullanamıyoruz

Son yıllarda internete bağlantı hızla arttı, fakat ondan bir pazarlama aracı olarak yararlanma aşamasına henüz geçemedik. Türkiye'de ilk kez İntel tarafından yapılan ve Türk iş dünyasının internet ve elektronik ticaret konusundaki eğilimlerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma, önemli sonuçları ortaya koyuyor. Türk ekonomisinin bütününe yansıtan 4 ana sektör olan finans, imalat, perakende ve telekom/bilgi teknolojilerinden 25'er firma seçilerek ve toplam 100 şirket baz alınarak, gerçekleştirilen araştırmaya göre Türkiye'de şirketlerin yüzde 88'inin ofisinden internete bağlantı var. Diğer taraftan bu şirketlerin yüzde 71'inin kurumsal bir web sitesi bulunuyor ve interneti önemli bir iş aracı olarak görüyor. Ancak bunların içinde elektronik ticaret yapanların oranı sadece yüzde 22 seviyesinde. Araştırma kapsamındaki şirketlerin yarısının KOBİ ölçeğinde, diğer yarısının ise büyük şirketler olduğunu belirten İntel Akdeniz, Ortadoğu ve Afrika Bölge Müdürü Jim Thomson, "Araştırma sonuçları ışığında Türk iş dünyasının internete hiç yabancı olmadığı, fakat nimetlerinden yararlanma konusunda şimdilik emekleme aşamasında olduğu ortaya çıktı" diyor. Diğer taraftan Microsoft Türkiye tarafından yapılan ve 27 Ocak 2003'de açıklanan KOBİ araştırmasına göre Türkiye'deki KOBİ'lerin Web sitesi sahiplik oranı 3 yılda yüzde 40'tan 53'e çıktı. Bu oran gelişmiş ülkelerde yüzde 40-52 arasında değişiyor. Bütün bu rakamlardan da anlaşılacağı üzere, problem internetle tanışık olmada değil, onu etkin ve verimli kullanmada. Nitekim The Economist'in yaptığı bir araştırmaya göre, Türkiye, elektronik iş yapan ülkeler sıralamasında 40. sırada bulunuyor.

En çok e-ticaret yapan sektörler

Sektör Adı	e-ticaret yapma oranı (%)
Telekom/bilgi teknolojileri	32
İmalat sektörü	24
Finans sektörü	24
Perakende	8

İnternette Faydalanmada 3 Aşama

İnternet ekonomisinin yapıtaşları mikroçipleri üreten teknoloji devi İntel, internette yararlanmayı tarihi açıdan 3 kuşak olarak ele alıyor. Buna göre;

- 1. Kuşak İnternet:** İnternete bağlanan ve onu sadece chat, sörf ve iletişim amacıyla kullananlar. Bu gruptaki kişi ve kuruluşların sadece bir mail adresi gözüküyor.
- 2. Kuşak İnternet:** İnternete bağlantının bir adım ötesine gidip kendisine bir web sitesi yapanlar. Ancak bu kuşaktaki web siteleri daha çok bir fotoğraf, biraz bilgi ve adresten ibaret. Diğer bir ifadeyle sanki elektronik bir broşür gibi tasarlanmış. Dolayısıyla bu siteler, internetin gerçek amacını yansıtmıyor. Çünkü internetin özünde interaktivite denilen etkileşim var. İntel'in yaptığı araştırmaya göre, şu anda Türkiye'deki şirketlerin yüzde 71'inin bir web sitesi var, ancak bunlar, "Orda bir web sitesi var, yenilemesek de, geliştirmesek de o site bizim sitemizdir" türünde siteler. Hâlâ çoğunun son yenileme tarihi 1997. O tarihlerde internetin gerçek potansiyelinden ziyade bir moda furçası olarak, "Biz de girip bir site yapalım" diye yapılan, ancak sonra unutulmuş siteler. Çoğuna girip bir e-mail atsanız, cevap alamazsınız. Çünkü karşınızda muhatap yoktur.
- 3. Kuşak İnternet:** Bu kuşaktakiler, interneti yeni bir iş modelinin aracı olarak kabul eden ve bütün işlerini sanal ortama taşıyanları kapsıyor. Özellikle ABD ve Kanada gibi ülkelerin yoğun olarak bu kuşağa geçiş yaptıkları belirtiliyor. Türkiye'ye de gelen İntel Başkan Yardımcısı Paul Otellini, Türk iş dünyasının ağırlıklı olarak 2. Kuşak internette bulunduğunu, ancak 3. Kuşağa geçme konusunda büyük potansiyel taşıdığını söyledi.

Sıra e-business'a Geldi

Geçen bölümlerde de özetlediğimiz gibi, Türkiye'de internet kullanıcı sayısı katlanarak artıyor. Öte yandan büyük holdinglerin pazara girmesi nedeniyle altyapıya da önemli yatırımlar yapıldı. Şimdi sıra helva yapmaya, yani e-business'a geldi. Nitekim IBS Research & Consultancy Direktörü David Tonge, "Türkiye'de internet altyapısı konusunda önemli yapıtaşları yerine oturmuş bulunuyor. Şayet bundan sonra gerekenler yapılırsa, Türkiye Doğu ile Batı Avrupa arasında bir konuma yükselir" diyor.

Konunun bütün boyutlarıyla algılanabilmesi için, e-business'la ilgili bazı terimleri tekrar gözden geçirmekte yarar var. Ben bu noktayı çok önemsiyorum. Çünkü bilişim ağırlıklı ekonomi muhabirliği yaptığım dönemde şöyle bir gözlemim olmuştu. Bilişimciler, yeni bir çağı tanımlayan Dijital Devrim ve bunun iş dünyasına yansımalarını kendi iletişim dillerindeki teknik terimlerle anlatıyorlardı. Bu anlatımı, ancak o meslekten olan veya konunun çok ilgilileri algılayabiliyordu. Oysa işdünyası temsilcileri konuyu yeterince kavrayamıyordu. Bunun en güzel delili, Türk işdünyasında internetin hâlâ bir web sitesinden ibaret olduğu anlayışı. Böyle bir iletişim probleminin olmaması için, işte bazı anahtar terimler;

***e-business:** Türkçe'ye elektronik iş diye çevrilebilecek olan e-business, bir şirketteki bütün işlerin kâğıt ve kalem kullanmadan bilgi teknolojileri yardımıyla yapılması şeklinde tanımlanabilecek yeni bir iş modelidir. Bütün işlerini internet ortamına taşıyan ve dünyada ilk olarak gerçek manada e-business'a geçen Cisco ve Oracle'ın yılda birer milyar dolar tasarruf yaptığı belirtiliyor. Bu nedenle bir firmanın faiz ve vadeli krediler peşinde koşmaktansa, e-business'a geçip, verim ve tasarrufu azami olarak artıran ve kendi içinden finans sağlamayı tercih etmesi daha rasyonel bir yol olarak gözüküyor.

e-business, e-ticaretin daha ileri ve daha kapsayıcı bir noktası olarak karşımıza çıkıyor. Çünkü e-business, başı, "e" ile başlayan e-ticaret ve e-öğitim gibi bütün internet uygulamalarını kapsayan yeni bir iş modelidir. Öte yandan bir web sitesi açarak o site vasıtasıyla sipariş almak, e-ticaret olurken, e-business için yeterli olmamaktadır. O işlemin e-business olabilmesi için işin si-

pariş bölümünün elektronik ortamda olması yanında, diğer bütün işlemlerin de kâğıt, kalem kullanmadan sanal şekilde gerçekleşmesi gerekir.

***İntranet:** Bir şirketin kendi içinde kurduğu dahili internet diye tanımlanabilir. intranet'in olduğu bir şirket ne kadar büyük olursa olsun, her bir çalışan başka bir çalışanın bilgisayarına ulaşip onunla doküman alışverişi yapabilir.

*** Extranet:** Bir şirketin farklı yerlerde bulunan birimleriyle merkez arasında kurduğu kapsamlı dahili internet ağı şeklinde özetlenebilir. Örnek vermek gerekirse büyük bir beyaz eşya üreticisi, yurt genelindeki bütün bayilerini bir extranet ağıyla birbirine bağlayıp hangi bayide ne kadar stok var, ne kadarlık satış gerçekleşti gibi bilgileri aynı anda merkezden görebilir.

***Business to Business (B2B):** İnternet üzerinden şirketlerin kendi aralarında yaptığı ticareti ifade için kullanılıyor. Örneğin demir çelik firmalarının kendi aralarında yaptığı ticaret. İnternette ticaretin en çok B2B şeklinde gelişeceğini ifade eden uzmanlar, 2003'de B2B hacminin dünya genelinde 1 trilyon 400 milyar Doları aştığını belirtiyorlar.

***Business to Consumer (B2C):** İnternet üzerinden nihai tüketiciye yapılan perakende satışı ifade ediyor. Örnek vermek gerekirse Türkiye'de Migros, Tansaş ve Gima gibi perakendeciler, B2C yapıyorlar. B2C ticaret hacminin ise 2003'te 400 milyar Doları aştığı kaydediliyor.

Sektörel e-Pazaryerleri Yaygınlaştırılmalı

İnternette pazarlama açısından etkin ve verimli sonuç almak için sadece web sitesi açmak yeterli olmuyor. Zaten işin sadece web sitesinden ibaret olduğunu sananlar, internet konusunda hayal kırıklığına uğruyorlar. Bu konuda amaca ulaşabilmek için yapılması gereken şey; sektörel sanal pazaryerlerinin kurulmasıdır. Fakat sanal pazaryeri uygulamasının web sitesi yapısı ile karıştırılmaması gerekir. Kısacası sanal pazaryeri; arz ve talebi ihale yöntemiyle elektronik ortamda buluşturan yeni bir pazarlama ve iş modelidir. Aslında modelin mantığı, günümüz semt pazarlarınınkine benziyor. Örneğin benim oturduğum Bahçelievler Soğanlı'da semt pazarı, Cumartesi kurulu-

yor. Her Cumartesi, arz sahibi pazarcılar yerlerini alıyorlar. Yine her Cumartesi, onların geldiğini bilen tüketiciler de pazara geliyorlar. Böylelikle bir günde tüm semtteki arz ve talebin buluşması sağlanıyor. İşte sanal Pazar yeri uygulamasında da dünyanın neresinde olursa olsun arz ve talep, semt pazarında olduğu gibi buluşabiliyor. Bunun gerçekleşebilmesi için sanal pazar yeri platformlarının geliştirilmesi gerekiyor. Şu anda Türkiye’de bu gibi uygulamalar çok yetersiz. Özellikle tekstil konusunda geliştirilen birçok platform var, ama bunların çoğunluğu bir portal niteliği taşıyan ve ağırlıklı bilgilendirmeyi amaçlayan web sitesinden öteye gidemiyorlar. Yurtdışında birçok örneği bulunan sanal pazaryeri konusunda ülkemizde örnek alınabilecek şimdilik sayılı birkaç uygulama var. Bunlardan birisi, www.kotonline.com . Çalık ve Koç Holding’in de ortakları arasında bulunduğu www.kotonline.com, pamuk arz ve talebini sanal ortamda buluşturuyor. Diğer bir örnek de www.chemorbis.com. İkinci örnekte de kimya sektöründeki arz ve talep buluşuyor.

Peki sanal pazaryerlerinin arz ve talepe ne yararı var? En önemli yararı, alış ve satışta kırtasiye ve bürokrasiyi ortadan kaldırması. Bundan dolayı şirketler önemli kazanımlar elde ediyorlar. Örneğin Koç Holding, 2002 yılında bütün satın almalarını sanal pazaryerlerinden yapacak şekilde altyapı oluşturmaya başladı. Şirketin bu sayede yılda 130 milyon dolarlık tasarruf yapacağı açıklandı. Koç Holding Bilgi Grubu Genel Müdürü Bülent Gönc, 4-5 milyon dolarlık bir yatırımla ilk yılda 30 milyon dolarlık tasarruf sağladıklarını kaydetti. Sistemle firmalar, pazarlama ve satış sürecinde de maliyetleri düşürüyorlar. Örneğin, Diyarbakır’daki bir oto yan sanayi KOBİ’si, bir otomotiv devine kendini pazarlayacak imkana sahip olmayabilir. Fakat eğer otomotiv sektörüne özel bir sanal pazaryerinin üyesi olabilirse, o zaman o otomotiv devinin açtığı yedek parça ihalesine teklif verme ve onu alma şansını elde edebilir. Özetlemek gerekirse, Türkiye’de hükümet, tekstil gibi çok iddialı olunan konularda sanal pazaryeri platformlarının kurulmasını teşvik etmeli, geliştirmelidir. Oto yan sanayi gibi tedarikçi olduğu sektörlerde ise o sektördeki KOBİ’lerin dünyadaki ilgili sanal pazaryerlerine üye olmasını desteklemelidir. Eğer pazarlamanın önündeki engeller kaldırılabilirse, o zaman tüm sektörlerdeki kapasite kullanım seviyesi yükselir, dolayısıyla istihdam artar.

Her Sektöre Özel e-pazaryeri Geliştirilebilir

Mustafa Say; www.sigortam.net, www.besonline.net, www.chemorbis.com, www.steelorbis.com ve www.treda.com.tr gibi e-pazaryeri uygulamalarını geliştirerek, Türkiye’de bu konunun öncüsü olan İLab Holding’in Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütüyor. Tekstilcilerin söylediğinin aksine, e-pazaryeri uygulamalarının her sektöre uygulanabileceğini, ancak her sektör için yapıya uygun çözümler geliştirilmesi gerektiğine işaret eden Mustafa Say’a, konuya ilişkin merak ettiklerimizi sorduk.

Sektörel e-pazaryerleri her sektöre uygulanabilir mi? (Örneğin tekstilciler, böyle bir uygulamanın kendi sektörleri için mümkün olmadığını söylüyor)

B2B deyince her sektöre ve sektörün içindeki alt segmentlere uyan tek bir çözüm varmış gibi düşünüldüğü için, böyle bir kanaat oluşmuş olabilir. Oysa ki B2B çözümleri, sektör ve o sektörün segmentleri içinde farklı uygulamalar ile birçok soruna çözüm bulmaya imkan sağlayabilir. Konuyu salt alım-satım faaliyetleri ile sınırlamak son derece yanlıştır. Eğer konu commodity (Harcı alem emtia) sayılabilecek ürünler ise, o zaman ticaret biraz daha öne çıkabilir. Bu durumda dahi oyuncu sayısı ve tedarikçiler ile alıcılar arasındaki güç dengesi, bu maksatla B2B kullanımının taraflar bazında getirilerini ciddi şekilde değiştirebilir. Bunun yanında, hemen akla gelmeyen, ancak iş süreçlerinin verimini artıracak birçok başka çözüm söz konusu olabilir. B2B platformunu birbirleri arasında ticari ilişki olan/olabilecek üyelerin mevcut sistemlerine entegrasyon maksatlı bir hub gibi kullanmak, iş ortakları ile ortak proje/ürün geliştirmek için bir platform olarak değerlendirmek, ortak satın alma ile pazarlık gücünü artırmak için mübaya (Satınalma) aracı olarak kullanmak vs. türünden çok değişik kullanım alanları söz konusu olabilir. Bu münasebetle, B2B uygulamaları ile her sektörün kendine has yapısı ve temel sorunlarına odaklanarak, birçok problemi çözecek projeler üretmek mümkün. Tekstil sektöründe, çözülmesi halinde ciddi kazanç sağlanacak ve birçok firmanın ortak sorunu olan konular incelenip, bunların hangilerine ne tür B2B çözümleri uygundur so-

rusu sorulmadan, “Bu iş tekstilde olmaz” sonucuna varmak, çok yüzeysel bir yaklaşım gibi görülüyor.

Deneyimlerinizden hareketle Türkiye’de B2B amaçlı e-pazaryerleri konusu yeterince biliniyor mu, bu konudaki bilinç seviyesi bakımında değerlendirmeleriniz nedir?

Hem yeterince bilinmiyor, hem de nasıl yapılandırılması ve nasıl faydalanılması gerektiği konularında ciddi bir bilgi eksikliği var. Öncü firma sayısı az ve herkes başarılı örneklerin takipçisi olmak istiyor. Çoğu zaman gerçekçi olmayan, çok yüksek beklentiler ile bu yola koyulanlar; amaca ulaşmak için ciddi bir mesai gerektirdiğini anlayınca hayal kırıklığına uğruyorlar. İnternet üzerinden verilen bir hizmetin kalitesi ve katma değerinden bağımsız, zahiiri bir takım işler ile uğraşıldığına dair bir ön yargı beslendiği gibi, bu servislerin gelişmesini sağlayacak en önemli unsur olan, alınan hizmetin ve sağlanan katma değer karşılığını ödeme konusunda ciddi isteksizlik var.

Türkiye’de B2B amaçlı e-pazaryerleri için özellikle KOBİ’lerde teknolojik altyapı yeterli mi?

Prensip olarak KOBİ’lerde teknolojik altyapının yetersiz olduğunu söyleyebiliriz. İnternet bağlantısı olmak dışında, kabul edilebilir standartlarda bir uygulama yazılımı, dahili network vs. gibi altyapı çalışmalarının da olması gerekmektedir.

Yeterli kaynak ayrılamadığı için pazarlama ve satışta tıkanıklık yaşayan, dolayısıyla ihracatta gerçek potansiyellerini ortaya çıkaramayan Türk KOBİ’leri için, sektörel e-pazaryerleri bir çözüm olabilir mi?

Hedef sektöre yönelik rafine bir camia oluşturabilen elektronik pazaryerlerinin katkısı şüphesiz. Ancak unutulmaması gereken bir diğer konu ise nihai ürünün satışına yönelik elektronik pazaryerleri, düşük maliyet ile yeni pazarlara ve müşterilere açılmayı sağlarken, diğer taraftan rekabeti de satış yapanların aleyhine artırmaktadır. Bunun sonucu olarak, satış fiyatları düşmekte, marjlar daralmaktadır. Bu nedenle B2B’yi salt ticaret dışında işin yü-

rütülmesine yönelik verimlilik ve kârlılık artırıcı çözümler için kullanmak şarttır. En basitinden bir KOBİ, elektronik pazaryerlerinde satışı düşündüğü kadar, alımı da düşünmelidir. Bunu diğer verimliliği artırıcı muhtemel projeler izlemeli ve desteklemelidir.

Sektörel e-pazaryerleri şayet ihracatın önünün açılması bakımından gerekli bir yapı ise bunun için kim ne yapmalı?

İşadamları-İşletmeler, SİAD’lar ve Devlet-Hükümet açısından yapılması gerekenler kısaca şöyle özetlenebilir;

- İşadamları bu tür elektronik pazaryerlerinin oluşmasına yönelik kaynak aktararak (Yeni yatırım, mevcutlara iştirak),
- İşletmeler, bunlara sahip çıkıp iş modellerinin oluşturulması ve geliştirilmesinde aktif rol alarak, iş süreçlerini kademeli, ancak düzenli ve sürekli bir şekilde ortaya çıkan modellere taşıyarak,
- SİAD’lar, bilgilendirme ve bilinçlendirme üzerine yoğunlaşarak ve devlete yapması gerekenler konusunda baskı yaparak,
- Devlet ise elektronik pazaryerlerinin aktif kullanımına yönelik gerek yasal düzenlemeleri hazırlayarak, kamunun buralarda aktif kullanıcı konumuna gelmesini sağlayıp mevzuat değişikliklerini yaparak (İhale kanunu) ve kullanımı özendirici düzenlemelere giderek (Vergi avantajı) destek olmalıdır.

4- Stratejik Ortaklıklar Kurma

İhracatçıların en büyük kaygısı pazar kaybı konusunda yaşadığını gören Dış Ticaret Müsteşarlığı da (DTM), hazırladığı Ulusal İhracat Stratejisi'nde pazarda nasıl kalıcı olunabileceğinin yöntemini tavsiye ediyor. Firmalara, 'Stratejik Pazarlama Yöntemleri'ni öneren DTM'nin görüşü şöyle; "Günümüz dünyasında, pazarda rekabet edebilmek için, 'satış sonrası bakım hizmeti ve müşteri memnuniyeti' hayati derecede önem kazanmıştır. Halihazırda bu gerçeğin bilincine varan bazı firmalarımız ihracat yaptıkları pazarlarda, o pazarlarda yerleşik firmalarla yaptıkları sözleşmeler sayesinde tüketicilere satış sonrası bakım hizmeti vermektedirler. Özellikle, tüketim mallarımızın pazarlanması aşamasında, diğer önemli bir konu da, dış piyasalarda nihai tüketiciye ulaşmayı sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için ise, Türk firmalarının dış pazarlarda kendi, 'Dağıtım kanallarını' oluşturması veya mevcut dağıtım kanallarına ortaklık veya başka şekillerde dahil olması gerekmektedir. Oluşturulacak bu dağıtım kanalları vasıtasıyla, hedef kitle olan, 'Nihai tüketiciye' ulaşmak daha kolay olacaktır."

Nihai Tüketiciye Doğrudan Ulaştıracak 3 Seçenek

Nihai tüketiciye doğrudan ulaşarak pazarda kalıcı olma noktasında karşımıza üç seçenek çıkıyor. Bunları tek tek ele almak gerekirse;

a) Mülkiyet Ortaklığı: Bu durumda her iki firma belli bir oranda ortaklık yapıyor. Tekstil sektöründen Bischoff – Roja ortaklığı buna örnek olabilir. Bischoff –Roja Yönetim Kurulu Eş Başkanı Beki Güreli, böyle bir ortaklığın pazarlama açısından kendilerine sağladığı avantajı şöyle açıklıyor; "Ben firmamızın çok tanındığını sanırdım, ancak sonra farkına vardım ki, o tanınırlık sadece kendi ülkemiz içinmiş. Türkiye'de Roja bir markaydı. Ama Avrupa'da Bischoff bir marka ve Bischoff adıyla kapılar ardına kadar açılıyor. Kredibilite imkanlarınız artıyor, insanların size bakışı ve güveni artıyor. İnsanlar, 'Eğer Bischoff size güvenmiş ve ortaklık kurmuş ise, siz bu işi başarabilirsiniz' diye düşünüyorlar. Onun için firma ismini dikkat ederseniz Roja-Bischoff yerine, Bischoff-Roja olarak koyduk. Bischoff, brode alanında Avru-

pa'nın bir numarası diyebilirim. Ayrıca Bischoff Gama diye bir Joint-Venture'i var. Amerika'da da başka bir satış noktası bulunuyor. Dolayısıyla globalleşmiş bir firmanın parçası olduk."

b) Satın Alma: Yabancı bir pazardan pay almanın ve bunu korumanın diğer bir yolu da, o pazarda payı bulunan bir firmayı satın almaktır. Örneğin Zorlu Holding, Avrupa tekstil pazarındaki konumunu güçlendirmek için, Fransız Bel-Air firmasını almıştır. Aslında Zorlu Holding, Bel-Air'i almakla onun müşteri grubunu da portföyüne dahil etmiştir.

c) Stratejik Ortaklık: Üçüncü ve en masrafsız yol ise yabancılarla stratejik ortaklıklardır. Stratejik ortaklıkta teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı değiştirilir veya entegre edilir. Stratejik ortaklar, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine stratejik bazı konularda (Teknoloji ve pazarlama) sürekli olarak katkıda bulunurlar. Örneğin dünyanın herhangi bir yerinde açılan McDonald's noktası, beraberinde Coca Cola'yı da götürmekte ve eğer zaten gitmiş ise satışlarını daha da artırmaktadır. Çünkü McDonald's, Coca Cola şirketi ile stratejik ortaklık kurmuştur. Bir McDonald's zincirinde Pepsi Cola içme şansımız yoktur. Stratejik ortaklıklar, bir alışveriş ilişkisinden öte, ancak bir şirket birleşmesinden geridedir. Hiçbir şirket kendi başına yeterli kaynak, yerel beceri, bilgi ve yeteneklere sahip değildir. Dünya ölçeğindeki gelişmeler, tek bir şirketin üstesinden gelemeyeceği ölçüde karmaşıktır ve şirketler arasında iş bölümünü gerektirmektedir. Çünkü, bir şirketin çeşitli disiplinlerin hepsinde başarılı olamayacağı kesin olarak ortaya çıkmıştır. İkincisi, şirketlerin her ülkede aynı başarıyı tekrarlamaları zorlaşmıştır. Global rekabet ve global rekabetin etkilerine hazırlıklı olmak için, stratejik ortaklıklar bir zorunluluktur. Yalnızca Türk şirketleri için değil, ABD'nin, Japonya'nın ve Avrupa'nın en büyük şirketleri için bile! Günümüzde globalleşme süreci, firmalar arasında ortak kararları ve stratejik ortaklıkları gündeme getirmektedir. Artık hemen her firma; araştırma, niteliklendirme, birlikte çalışma, öz sermayeye iştirak, teknik bilgi, dağıtım kanallarından yararlanma gibi doğrudan ve dolaylı müttefik ortaklıklar şeklinde genişlemektedir. (Çavuşgil 1996, s.27)

Stratejik Ortaklık İçin 10 Gerekçe

M. Cauley de la Sierra (Managing Global Alliances – Key Steps for Successful Collaboration kitabının yazarı), stratejik ortaklıklar kurulması için 10 gerekçe gösteriyor. Bunlar şöyle;

- Global Pazar yetenekleri oluşturmak,
- Giderek artan teknoloji ve Ar-Ge ile başedebilmek,
- Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek,
- Yaratıcılığı ve ürün geliştirmeyi hızlandırmak,
- Teknolojilerin ve pazarların entegrasyonu ile başedebilmek,
- Dünya çapında yetenekler geliştirmek,
- Global standartlar tesis etmek,
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel ticaret bloklarının engellerini aşmak,
- İş bırakma maliyetlerini düşürmek,
- Global iş düzenindeki yeşillenmenin (Çevre konularının) oluşturduğu avantajlardan yararlanmak.

Kaynak: Esener, Ömer; Stratejik Ortaklıklar, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, 1997

Stratejik Ortaklığın Avantaj ve Dezavantajları

Tablo 6: Uluslararası Rekabette Firmalararası İttifak Kurmanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Pazarlama ve Satış	
1- Yeni pazarlara ulaşma	1- Kendi ticari marka üzerindeki kontrolün kaybı
2- Müttefik firmaların şöhretinden faydalanma	2- Promosyon stratejisi üzerindeki kısıtlamalar
3- Maliyetleri paylaşma	3- Kendi dağıtım kanalı üzerindeki kısıtlamalar
4- Müşterek dağıtım kanalı kurma	4- Pazara girişlerde hacim ve derece açısından ittifak edilmiş firmaların zorunluluğu
5- Satış sonrası hizmeti organize etme	
Teknolojik	
1- Teknolojik Enformasyon	1- Ağır maliyetler
2- Ürün tasarımı	2- Zaman maliyeti ve aşırı harcamalar
3- Ar-Ge çalışmaları	
4- Geliştirilmiş teknik yazılımlar	
Yönetsel	
1- Deneyimlerin paylaşımı	1- Ortak yatırımlar yolunda ciddi zorluklar
2- Ekiplerin değişimi	
3- Eğitim ve yönetim programlı gelişim ve paylaşımı	2- Koordinasyon için oluşturulan işbirliği mekanizmaları ihtiyacı
4- Coğrafi bölgelerde karşılıklı temsil faaliyetleri	

Kaynak: Frank Bradley, "International Marketing Strategy 1999, s.106.

5- Markalaşma

Son yıllarda ihracatımızın artışı süreklilik kazanmış durumda. 2000'lerde 30 milyar dolar seviyesinde olan ihracat, 2004'e gelindiğinde 50 milyar dolar sınırına yaklaşmış bulunuyor. Yaşanan bütün krizlere rağmen 3-4 yılda ihracatın 15-20 milyar dolar artması elbette sevindirici bir gelişme. Ancak ihracat rakamlarındaki artış, ihraç edilen ürün miktarıyla orantılı artmadı. Diğer bir ifadeyle daha önceden bir Tır mal ihraç edilerek kazanılan 2 bin dolar, son zamanlarda 2, hatta 3 Tır mal ihraç edilerek kazanılır oldu. Büyük çoğunluğu fiyat rekabetiyle gerçekleşen artışla ihracatçılar, pazarı-piyasayı kaybetmemek için fiyat kırarak varlıklarını sürdürmeye çalışıyorlar. Dolayısıyla ihracattaki rakamlara bakıp yanılmamak lazım. Peki bu durum daha nereye kadar sürecek? TİM Başkanı Oğuz Satıcı, "İhracatçılar, ağaçlar gibi ayakta ölmek üzere" diyerek kritik sürece dikkat çekiyor. O halde yapılması gereken şey, ihracatı artırırken kârlılık seviyesini de düşürmemek. Bunun yolu da geçen bölümlerde detaylı olarak incelediğimiz gibi;

- 1- İlk adımda özgün tasarımla ürünün görünümü, niteliği ve fonksiyonunda farklılıklar oluşturarak yüksek katma değerli üretim sürecini başlatmak.
- 2- SDTŞ modeli ve Stratejik Ortaklıklar yöntemiyle yeni pazarlama kanalları oluşturma ve pazarda hakimiyet kurma çalışmaları yapmak.
- 3- Özgün ürünü güçlü pazarlama stratejileriyle pazara soktukten sonra kalıcılığını sağlamak için bir marka kimliği oluşturmak gerekmektedir.

Azim Var, Biraz da Teknik Olsa

Yukarıda sıralanan ilk iki aşama nisbeten Türkiye'de gerçekleşmiş durumda. Yeterli mi? diye sorulacak olursa, cevabımız, 'Hayır' olur. Zaten yeterli olsa, fiyat rekabetine girilmez, dolayısıyla ihracatımızda kârlılık düşmezdi. Bütün bunları dikkate aldığımızda Kürşad Tüzmen ve Ahmet Zorlu'nun Türkiye için öngördüğü ortalama 400 milyar dolarlık ihracat hedefine sadece üretim miktar ve kapasitesini artırarak ulaşamayız. Üretim miktar ve kapasitesini artırmakla birlikte ürünlerin katma değerini de özgün tasarımla yükseltmeli ve son olarak da bir marka kimliği ile sürekliliğini sağlamak

durumundayız, yani markalaşmak zorundayız. 'Peki markalaşma konusunda Türkiye'nin durumu nedir?' diye soracak olursanız, onun cevabını konuyla ilgili olarak hazırladığı kitaplar ve web sitesi ile dikkatleri çeken marka danışmanı Güven Borça, şöyle cevaplıyor, "Türkiye'de ihracat ve ürün başarısı var. Yurtdışına uygun fiyatla kaliteli ürünler satılıyor. Ancak, bu kriterler dünya markası olmak için yeterli değil. Ürünlerin satıldığı ülkelerde, iletişim pazarlaması yapılmadığı için marka bilinirliği ve tüketicinin marka bağlılığı yok" (www.markam.biz). Buradan da anlaşıyor ki, markalaşma öyle bir logo tasarımı yapmak, tabela asmak veya ihracat yapmaktan ibaret değil. Güven Borça'ya göre Türkiye'nin uluslar arası bir markası henüz yok, ancak böyle bir başarı için gerekli başarıma psikolojisine sahip. "Yurdum insanı, basında çıkan tıp alemini sarsan Türk doktor, Nasa'nın beyni Türk mühendis gibi başarı hikayelerine bayılır. Yetmişlerde yaşanan Eurovision hezimetlerinden bu yana giderek artan bir dozda, sporda, müzikte, ticarete dünyayı sarsmak ister. Tabi bunun gereklerini ne bilir ne de yapar. İletişimci dostlarımız da bu gerçeği kullanarak başarılı reklamlar üretirler" diyerek, Türk insanının başarıma azminde bir psikolojik altyapıya sahip olduğuna vurgu yapıyor.

Marka Olmak İçin Takip Edilecek 9 Adım

Türk insanının başarıma isteğine sahip, ancak gerekli teknik bilgiden yoksun olduğunu kaydeden Güven Borça, marka oluşturmayı sırasıyla çıkılması gereken 9 basamak olarak inceliyor. Bunlar şöyle;

- 1. Pazar ve Rekabet Analizi.** Her şeyden önce ülkeyi, pazarı, rakipleri, tüketiciyi iyice tanımamız lazım. Bu ciddi bir araştırma sürecidir ama çoğu zaman yeterince ciddiye alınmadığını görürüz. Bazen bahane; Türkiye'de bu bilgilerin bulunamayacağı, çoğu zaman ise bu verilerin güvenilir olmadığıdır. Yıllık cirosu 5 milyon doların üzerinde olan bir marka için şu bilgiler olmazsa olmaz; pazar büyüklüğü ve pazar payı, trendler, kesimleme, hedef kitle profili, en geç üç yılda bir yapılan tutum ve alışkanlıklar araştırmasından gelen tüketiciyle ilgili veriler, marka-reklam hatırlanma oranları (Tracking), rakip medya harcamaları ve rakiplerin mali performan-

si... Bilginin fazlası diye bir şey yoktur. Yeter ki değerlendirilip eyleme dönüştürülebilsin.

2. **Ürün Geliştirme:** Genelleme yapmak çok zor. Bazen direkt ithal, bazen adaptasyon, bazen şirketin kendi kaynaklarıyla sıfırdan geliştirme olabilir. Bazen hazır bir ürüne pazarda bir boşluk aranır, bazen pazardaki boşluklara uygun ürünler geliştirilir. Ancak genel kural, ürün geliştirme sürecinin uygun olarak yazılan pazarlama brief'i sonrasında başlaması gerektiği. Ürün kaliteli olmalı, "Malı ambalaj sattırır" gibi beylik sözleri geçmişte bırakmış olmalıyız artık. 21. yüzyılın eşiğinde hâlâ kaliteden emin olmayan firmalar üst basamaklara tırmanmasınlar lütfen.
3. **Konumlama (Positioning):** Markamıza tüketicinin beyninde bir pencere açmak ve gerektiğinde oradan çağrılmasını kolaylaştırmaktır. Tüketicinin markamızı nasıl algıladığı, neyle özdeşleştirdiğidir. Konumlama, markanın özüdür. Başta yanlış yapılırsa sonradan düzeltmek imkansızdır.
4. **Tanıtım:** Üç ayrı başlık altında incelenebilir. Yaratıcı strateji, uygulama ve medya planı. Camiamız genellikle işin uygulama yönüyle ilgilidir, ancak pazarlamacı için en önemli konu yaratıcı stratejidir. Kötü bir strateji (veya stratejisizlik) üzerine başarılı bir reklam kampanyası kurmak şansa kalmıştır. Öte yandan iyi bir stratejiniz varsa kötü uygulama ihtimali düşer. Şu veya bu nedenle ajansınız kötü bir iş yapsa bile bir dahaki sefere düzeltme şansı vardır. Dolayısıyla Marka Yöneticisinin öncelikli görevi, ajans ile birlikte sağlam bir strateji oluşturmaktır, reklam cingili üzerine yorum yapmak değil. Medya planlamasının önemini artık herkes anladı. Planlarınızı kartvizitinde "Medya Planlamacı" yazan biri yapmıyorsa, paranızı soaka attığınızı söyleyebiliriz.
5. **Dağıtım:** Doğru şeyler yapmış olabilirsiniz ama bunu tüketiciye ulaştıramazsanız bir anlamı yok. Dağıtım kâğıt üzerinde çok basit gibi görünmekle birlikte, birçok başarılı marka adayı yeterli dağılımı sağlayamadığı için silinip gittiler. Ya da içi boş birçok dev firma, ölçek ve dağılım avantajını kullanarak yerini koruyabiliyor.

6. **Promosyon:** Tanım gereği süreli ve taktik amaçlıdır. Ancak başarılı promosyonlar, markanın uzun vadeli hedeflerine de hizmet etmeli, markanın temel değerlerini güçlendirmelidir. Doğru promosyon tekniğinin seçilmesi, verilen hediyein ürüne uygunluğu, promosyon duyuruları ve Marka Yöneticisinin dikkat etmesi gereken konulardır.
7. **Müşteri ilişkileri:** Doğru ortaklarla çalışmak başarı için önemli. Özellikle doğru kişilerle kurulmuş uzun vadeli ilişkiler... İşin bir başka boyutu da zincir mağazaların artan önemi. Giderek daha profesyonelce yönetilen bu tür müşteriler, yakın ilgi ve kendileri için özel kampanyalar talep ederler. Pazarlamacılar, giderek müşteri ilişkilerine daha fazla zaman ayıracaklar.
8. **Başarı Kistasları:** Kısa ve uzun vadeli hedeflerin doğru bir karması olmalıdır. Sadece kısa vadeli satış ve karlılık hedefleri gözetilirse markanın uzun vadeli başarısından fedakarlık edilebilir. Marka Yöneticileri marka imajı, canlılığı ve piyasa değeri gibi kistaslarla da değerlendirilmeliler.
9. **Genişleme Politikaları:** Markanın sınırları nerede? Ürettiğimiz her şeye aynı markayı mı koyacağız, yoksa her seferinde yeni bir marka adı mı tutturmaya çalışacağız? Bunun genel bir cevabı yok; ülkeye, sektöre, şirketin gücüne göre değişir. Aynı marka adını, temel dinamikleri farklı olan kategorilerde kullanmamak gerekir.

İşte bu 9 basamağı başarıyla çıkıp, birkaç tanesinde de ciddi bir fark oluştursak büyük marka olma ihtimali çok yükselir. Ama başta da belirttiğim gibi, işin garantisi yok. Örneğin pazara erken girmek, tek başına çok önemli bir faktördür. Birçok pazarda geç girenlerin hiç şansı yoktur. İşlerini ne kadar iyi yaparlarsa yapsınlar... (www.markam.biz)

Yeni Gündem: Anadolu'yu Markalaştırmak

Yeni dönemde Türk işdünyasının en önemli gündem maddelerinden birisi markalaşma olarak gözükyor. Nitekim MÜSİAD Genel Başkan Yardımcısı Dr. Ömer Bolat, kurum olarak geçmişte Anadolu girişimcisini dışa açtıklarını, yeni dönemde ise markalaşmaları için çalışacaklarını belirtiyor. Konuyla

İlgili süreci ve geleceğe yönelik gündemi Dr. Ömer Bolat şöyle anlatıyor; “1980’lerde Özal’la başlayan dışa açılma rüzgârı, Anadolu sermayesini de hareketlendirmişti. Dışa açılmak istiyorlardı, ancak bu konuda deneyimleri yoktu. İşte bu süreçte kurulan MÜSİAD, kendine yön arayan Anadolu sermayesini dışa açma misyonunu üstlendi. Geçen süre zarfında 60’ı aşkın ülkeye 90’dan fazla gezi gerçekleştirdik. Hepimiz için MÜSİAD bir okul görevini ifa etti. Yaptığımız organizasyonlar sayesinde ilk defa yurtdışına çıkma imkanı bulan girişimcilerimiz, bugün dünyanın dört bir yanına ihracat yapabilir duruma geldiler. MÜSİAD sayesinde hepimizin vizyonu daha da gelişti, genişledi. Ülkemiz bugün 50 milyar dolarlık ihracat yapabilir noktaya geldiyse ve Anadolu’nun birçok kenti sanayi merkezi niteliği kazandıysa bunda MÜSİAD’ın faaliyetlerinin de büyük payı var. Kuruluşumuzu takip eden dönemde Anadolu sermayesini, girişimcisini ihracata yönlendirmek en önemli misyonumuzdu. Türk ihracatının hızlı ve sürekli artışı, bu konudaki çalışmalarımızın yerini bulduğunu gösteriyor. Ancak ihracattaki miktar artışının kazanca yansımadığını görüyoruz. Çünkü katmadeğer ve marka imajı problemleri yaşıyoruz. Eğer yenilikçi ve yüksek katmadeğerli ürünleri bir marka imajıyla ihraç edebilirsek; mevcut miktardaki ihracatımızla bile birkaç kat daha fazla döviz girdisi sağlayabiliriz. İşte MÜSİAD olarak önümüzdeki dönemde en önemli gündemlerimizden birisi de, ihraç ürünlerimizde katmadeğer artışını ve marka imajını sağlayacak çalışmalar yapmak, yapılmasını teşvik etmek olacak.”

‘Olmak’ ya da ‘Olmamak’

Ticarete 30 yıl önce Sultanhamam’da adımını atan Aykut Hamzagil, daha sonra Osmanbey’e taşınarak Sultanhamam ticari kültürünün modayla sentezini yapan isimlerden. Gelineen noktada Türk tekstilinin makine parkı bakımından dünyanın sayılı ülkelerinin ön sırasına yükseldiğini, fakat bunun yeterli olmadığını belirten Aykut Hamzagil, “Türkiye döşemelik konusunda makine parkı bakımından dünyanın sayılı ülkelerinin ön sırasına geldi. Fevkalade bir makine parkı var. Bundan 15-20 sene evvel Bursa’da 2000 adet kara tezgah vardı ve otomatik tezgah hiç yoktu. Bugün kara tezgah kalmadı ve sahip olu-

nan tezgahların hepsi kullanılmış değil sıfır, dünyanın en iyi makinelerini alıyorlar. İhracata bulaşmaları dolayısıyla da kalitelerini de yükselttiler, bakış açılarını da değiştirdiler. Biz buraya geldik, fakat bu yeterli değil, markalaşmamız lazım. Buna mecburuz. Ya bunu yapacağız, ya da bu işten vazgeçeceğiz. Çünkü ne kadar yeni makine parkın olursa olsun, 5 sene sonra hiçbir şey yoktur. Bir dahaki sene yenisi çıkıyor” diyerek Türkiye’nin bir yol ayrımına geldiği uyarısında bulunuyor. Uzakdoğu’nun Türkiye için rakip olmadığına inanan Hamzagil, bunun gerekçesini, “Uzakdoğu ile bizim aramızda çok büyük bir fark var. Uzakdoğu’da çok büyük fabrikalar var. Onlar 10 bin adetten aşağı sipariş düşünmüyorlar ve 6 ay, 1 sene sonrasını planlamaya alıyorlar. Halbuki bizimle çalışan Avrupalı, bize 15 gün sonrası için sipariş verebiliyor. Biz Uzakdoğu kadar çok büyük değiliz, ama hareket kabiliyetimiz çok yüksek. Coğrafi yakınlığımız bir avantaj, artı hareket kabiliyetimiz var. O, çabuk karar verip, çabuk uygulayan mizacımızla ilgili bir şey. O yüzden Uzakdoğu başka bir pazar, biz başka bir pazarız. Uzakdoğu bize rakip olamaz. Hatta ham bez üretim de bize faydası bile oluyor” şeklinde açıkladı.

Denizli’ye gittiğinde Cristian Dior gibi markalara mal yapıldığını gözlemlediğini anlatan Aykut Hamzagil, şöyle devam ediyor; “Bize iyi fason yaptıranlar gelmeye başladı. Ben Denizli’ye gittim, gözlerime inanamadım. Cristian Dior’undan tutun en üst düzey markalara çalışıyorlar. Durumumuz bu, biz fason yapıyoruz. Şu anda Türkiye gerek ev tekstilinde, gerek konfeksiyonda, gerekse tekstilde fason yapıyor. Yani Avrupalı bize desenlerini, renklerini, modellerini getiriyor ve onu bize yaptırıyor. Yani burada biz birinci planda makine parkını yaptık, insan gücünü yetiştirmeye çalıştık ve birşeyler yapmaya başladık. Dünyada da, ‘Türkiye’ denildiği zaman, ‘Evet, fason yapan bir ülke’ diye bizim ülkemizi tanıyorlar, ama daha, ‘Bunu Türkler yaptı’ dedirtecek seviyeye maalesef gelemedik. Biz bunu daha yaratıcı bir hale sokup markalarımızı oluşturmamız lazım. Bunun için de, önce Türkiye’yi marka yapmalıyız. Ondan sonra, yöreleri marka yapmalıyız, daha sonra da firmaları çıkarmalıyız. Nasıl dünyada bir Paris varsa, bir Milano, bir Londra varsa, biz de bunların arasına girip evvela Türkiye’yi, sonra da yöresel olarak İstanbul’u, İzmir’i ve neresi varsa onları birinci plana çıkarmamız lazım.”

Aynı süreçlerden İtalya'nın geçerek dünya markasına yön veren bir ülke olmayı başardığını vurgulayan Hamzagil, "1975'li senelerde Milano bir köy gibiydi. Milano'yu dolaşırdık, mağazalarda hiçbir şey bulamazdık. Sonra Armani, Ferri ve Versace gibi dünya çapında modacıları yetiştirdiler. Bunların hepsi aynı devrin insanları. 1975 senesinde bunları lanse ettiler ve İtalyan modası ondan sonra oldu. Ama bir tekstil altyapısı, bir tekstil sektörü vardı. Gittikleri yolun doğru yol olmadığını gördüler, mutlaka bir moda oluşturmak gerektiğine inandılar ve başladılar." Benzer altyapının daha iyisinin Türkiye'de bulunduğuna işaret eden Aykut Hamzagil, "Bizim buradaki en büyük sıkıntımız, büyük düşünmemek. Büyük düşünmeyi beceren, 'Ben Avrupa ligini sallırım' diyen insan ön plana çıkacaktır. Bunların sayısının çoğalmasını diliyorum" diye konuştu.

Markalaşmanın Miladı: TURQUALITY

İşdünyasının bu haklı talebine kamu yönetimi de olumlu tepki veriyor. Devlet Bakanı Kürşad Tüzmen, 12 Ocak 2004 tarihini "Türk ürünlerinin dünya çapında markalaşmasının miladı" olarak ilan etti. Tüzmen, patenti kendine ait olan, "Turquality" konseptiyle markalaşma gerçeğini Türkiye gündemine taşıırken, bu kervana katılacak girişimci ve kurumlara da bir dizi teşvikler öngörüyor. Buna göre Türk ürünleri uluslararası pazarlarda, "Turquality" damgasıyla desteklenecek ve bu isim, Türk ürünlerinin kalitesini simgeleyecek.

"Turquality" projesinin tanıtım toplantısında konuşan Tüzmen, Türk firmalarının, marka oluşturarak, mevcut markalara yatırım yaparak veya diğer markaları portföylerine katarak, çok daha yüksek katma değer elde etmeye odaklanmaları gerektiğini söyledi. 2010'da 100 milyar dolar, 2023'te ise 500 milyar dolar ihracat hedeflendiğini belirten Tüzmen, "Sarı Çin'i, turkuaz rengi Turquality ile altedelim, yeşile çevirelim" diye konuştu.

"Turquality", Türk ürünlerinin dünya pazarlarında sahip olduğu imajı iyileştirmek ve uluslararası pazarlarda tutunabilmesini sağlamak amacıyla sadece belli kriterlere uyan Türk markalarına verilmesi öngörülen bir sembol. Uygulamaya konan moda-marka tebliği ile de aranan kriterlere uyan bir şirketin, markanın; tebliğden yararlanmak için yılda 1 milyon 150 bin Dolar olmak

üzere dört yılda toplam 4 milyon 600 bin Dolar, moda tasarımcısı markasının ise yılda 1 milyon Dolar olmak üzere, dört yılda toplam 4 milyon Dolar destekten yararlanabilmesi imkanı getirildi.

a) 'Turquality'den Kimler Faydalanacak?

"Türk" ve "Kalite" konseptlerini bir araya getiren Turquality'den ihracatçı birlikleri, üretici dernekleri, üretici birlikleri, Türkiye'de ticari veya sınai faaliyette bulunan şirketler, sektörel dış ticaret şirketleri, dış ticaret sermaye şirketleri ve Türk moda tasarımcıları faydalanacak. "Turquality-From Turkey" ibaresini kullananlar ve "Made in Turkey" veya benzer bir ibareyi kullananlar da destekten yararlandırılacak. Bu kurumların veya kişilerin yurtdışı pazarlarda ürünlerinin markalaşması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetler için verilecek bu desteğin kaynağı ise, Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu olacak.

Sektörleri ile ilgili olarak yapacakları tanıtım ve reklam harcamaları için ihracatçı birliklerine yüzde 80 oranında ve en fazla 350 bin dolar, üretici dernekleri ve birliklerine ise yüzde 50 oranında ve en fazla 100 bin dolar destek verilecek. Şirketler, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ve Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, marka tesciline ilişkin harcamalar için yüzde 50 oranında ve maksimum 50 bin dolar, markaları için yapacakları reklam, tanıtım faaliyetleri için yüzde 50 oranında ve maksimum 300 bin dolar, markaları ile ilgili açtıkları yurtdışı birimlerinin kiralrı için yüzde 50 oranında ve maksimum 300 bin dolar, yine markaları ile ilgili olarak kiraladıkları reyonlara ve açtıkları/açacakları showroom'lara ilişkin kira bedeli olarak yüzde 50 oranında ve maksimum 200 bin dolar destekten faydalanacaklar.

Bu şirketler ayrıca Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) ve Avrupa Akreditasyon Birliği üyesi kuruluşlardan alacakları kalite belgeleri ile insan can ve mal emniyeti gösterir işaretlere ilişkin harcamalar için yüzde 50 oranında ve maksimum 50 bin dolar destekten faydalanacaklar.

Franchising sistemi ile yurtdışında açılacak mağazalarının dekorasyon harcamaları için de yine mağaza başına yüzde 50 oranında ve maksimum 50 bin

dolar destek alabilecekler. Yine Turquality komitesi tarafından, ürün etiketlerinde, ambalajlarında veya doğrudan ürünlerinin üzerinde “Turquality-From Turkey” ibaresini kullanmalarına izin verilen şirketler ile Türk moda tasarımcılarının destek oranları ise yüzde 10 oranında artırılacak.

Aynı şekilde “Made in Turkey” veya benzeri bir ibareyi kullanmasına izin verilenlerin destek oranlarının ise yüzde 5 oranında artırılması öngörülüyor. Bu arada teşviklerin süresinin 4 yıl olduğunu, her firmadan 1 marka için geçerli olduğunu ve Turquality’den faydalanmak için mutlaka kurulmuş bir şirketin bulunması ve markanın uluslararası tescilinin olması gerektiğini hatırlatmakta fayda var.

Türk Moda Tasarımcılarına Sağlanan Destekler

Türk moda tasarımcıları, Turquality projesiyle markalarını tanıtabilmek için çeşitli alanlarda destek alacaklar. Bu projeye Türkiye’nin moda-marka yolunda atacağı adımların daha da güçlenmesi hedefleniyor. Komitenin bugüne kadar Turquality logosunun kullanılmasına izin verdiği isimler arasında Londra’da düzenlenen Turkish Fashion Show’a katılan Dice Kayek ve Hüseyin Çağlayan da bulunuyor.

“Turquality” kapsamında moda tasarımcılarına sağlanacak destekler şöyle sayılıyor.

- Destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak yapacakları reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri için 300 bin dolara kadar,
- İlgili ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak açmış oldukları ve/veya açacakları yurtdışı birimlere ilişkin kira harcamaları için 300 bin dolara kadar,
- İlgili ülkelerde destek kapsamına alınan markalar ile ilgili olarak kiraladıkları veya kiralayacakları reyonlara ilişkin kira veya komisyon giderleri için 200 bin dolara kadar,
- İlgili ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak açmış oldukları veya açacakları showroom’lara ilişkin kira veya komisyon giderleri için 200 bin dolara kadar,

- İlgili ihracatçı birliği yönetim kurulu tarafından uygun görülmesi halinde, tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamaları için prefiansman niteliğinde 300 bin dolara kadar destek alabilecekler.

”Turquality” Yabancı Tüketicide Ne Sağlayacak?

Turquality aslında uzun yıllardır Türkiye’nin oluşturmaya çalıştığı Türkiye markasının ürünlere bir yansıması olacak. Turquality’nin turkuaz logosunu taşımaya hak kazanmış firmalar için ürün kalitesi açısından bir standart yaratılmış olacak. Alacağı ürün üzerinde Turquality logosu gören yabancı tüketici, ürünü satın aldıktan sonra hizmet alacağı konusunda emin olabilecek.

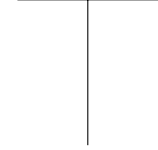
Yabancı bir tüketici, benzer özellikleri bulunan ürünler içinde en iyi niteliklere sahip ürünün Turquality logosu taşıyan ürün olduğunu bilecek. Böylece logo vasıtasıyla tüketicide bir güven hissi uyandırılacak ve bu güven Türkiye markasının geliştirilmesi için kullanılacak.

b) Turquality Nasıl Tanıtılacak?

Turquality projesinin yurtdışında doğru bir konseptle tanıtılabilmesi için, bir stratejik danışmanlık şirketiyle çalışılacak. Bir web sitesi hazırlanarak İnternet üzerinden tüm dünyanın Turquality’yi tanıması sağlanacak ve uygulamanın başlatılacağı ülkelerde gazete, dergi ve televizyon aracılığıyla tanıtım çalışmalarına ağırlık verilecek. Yurtiçinde ise ihracatçı birlikleri ve üye firmalara yönelik çalışmalar yapılacak. “Turquality” ibaresini taşımanın prestij ve markalaşma açısından çok önemli olduğunu vurgulamak için bilgilendirme toplantıları düzenlenecek. Turquality konusunun güncelliğini sürekli koruması için AR-GE çalışmaları da gerçekleştirilecek. Konseptin imajına katkıda bulunmak için sanat ve kültür etkinlikleri ile sektörlerin bulunduğu aktiviteler düzenlenecek. Özellikle 2005’te kotaların kalkmasıyla oluşacak zorlu rekabet ortamında, Türkiye’nin, yüksek kalitede ürünleri ve hizmetleriyle farklılaşması, markalaşması ve uluslararası pazarlarda üst düzey bir Türk ürünü imajını oluşturmaya gerekiyor. Bu elbette pahalı ve zor bir süreç ve şu an için Turquality bu yolda atılmış en önemli adımlardan bir tanesi. **(Kaynak: Hedef Dergisi, Sayı:122, 2004)**

EK:

**2003/3 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında
Markalaşması ve Türk Malı İmajının
Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin
Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”e ilişkin
uygulama usul ve esasları**



BİRİNCİ BÖLÜM

AMAÇ, KAPSAM VE TANIMLAR

Amaç

Madde 1 – Bu Uygulama Usul ve Esaslarının amacı, 2003/3 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi-ne Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ”de belirtilen kriterler çerçevesinde, İhracatçı Birlikleri, Üretici Dernekleri, Üretici Birlikleri, Türkiye’de ticari ve/veya sınai faaliyette bulunan şirketler ile Türk moda tasarımcılarının yurtdışı pazarlarda ürünlerinin markalaşması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetlere ilişkin giderleri ile Turquality mağazalarının kurulması ve işletilmesiyle ilgili harcamaların uluslararası kurallara göre Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu’ndan karşılanmasıdır.

Kapsam

Madde 2 - Bu Uygulama Usul ve Esasları kapsamındaki desteklerden, İhracatçı Birlikleri, Üretici Dernekleri, Üretici Birlikleri, Türkiye’de ticari ve/veya sınai faaliyette bulunan şirketler, Türk moda tasarımcıları ile Turquality mağaza işleticisi ve/veya işleticileri yararlandırılabilir.

Tanımlar

Madde 3 - Bu Uygulama Usul ve Esaslarında geçen;

Müsteşarlık : Dış Ticaret Müsteşarlığını (DTM),

Birlik : Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı kuruluşu olan İhracatçı Birliklerini,

Üretici Derneği : Aynı imalat dalında faaliyette bulunan üretici şirketlerin kurduğu dernekleri,

Üretici Birliği : Aynı imalat dalında faaliyette bulunan üretici şirketlerin kurduğu birlikleri,

Kuruluş : İhracatçı Birlikleri, Üretici Dernekleri ve Üretici Birliklerini,

Dış Ticaret Sermaye Şirketi (DTSS) : Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından

“Dış Ticaret Sermaye Şirketi” statüsü verilmiş şirketleri,

Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) : Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından “Sektörel Dış Ticaret Şirketi” statüsü verilmiş şirketleri,

Şirket : Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde ticari ve/veya sınai faaliyette bulunan şirketler, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTŞŞ) ile Sektörel Dış Ticaret Şirketlerini (SDŞ),

Turquality-From Turkey İbaresini : 25/03/2000 tarihli ve 24000 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan (İhracat 2000/7) sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkındaki 2000/3 Sayılı Tebliğ Kapsamında ‘Turquality-From Turkey’ İbaresinin Kullanılmasına Dair Tebliğ”de belirtilen logoyu,

Turquality Mağazası : “Türk Malı” imajının yerleştirilmesi amacıyla açılacak mağazaları,

Turquality Mağaza İşleticisi ve/veya İşleticileri : Turquality mağazalarının açılması ve işletilmesi konusunda Turquality Komitesi tarafından yetkilendirilecek kuruluş ve/veya şirketleri,

Marka: 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname uyarınca, bir teşebbüsün mal ve hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri,

ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

DESTEKLENECEK FAALİYETLER VE DESTEK KAPSAMINA ALINMA

A) BİRLİKLERİN DESTEKLENMESİ:

Madde 4– 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (a) bendinde sayılan destek unsurlarından yararlanmak isteyen Birlikler, **tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetine ilişkin harcamayı yapmadan önce istenen** proje öneri formunu doldurarak doğrudan Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) müracaat ederler.

Müsteşarlık, söz konusu proje ile ilgili olarak yapacağı inceleme neticesinde, ilgili Birliğe destek kapsamına alınıp alınmadığı hususunu bildirir.

Destek kapsamına alınan Birlikler tarafından, işgal sahasına giren ürünlerinin yurtdışı pazarlarda markalaşması amacıyla **destek kapsamına alındığı tarihten sonra** gerçekleştirilecek;

- Görsel ve yazılı tanıtım (Avrupa’ya yönelik yayın yapan Türk televizyonları, gazeteleri, vb. basın yayın organlarında verilecek reklamlara ilişkin harcamalar destek kapsamında değerlendirilmez.)
- Show, defile,
- Ülke imaj kampanyası,
- Pazar araştırması,
- Sponsorluk,
- Kokteyl
- Seminer, konferans, vb
- WEB sayfasına ilişkin tasarımlar,
- Reklam Panoları,
- Yabancı dilde hazırlanmış kataloglar,
- Marka-promosyon ajansı ve stratejik danışmanlık giderleri,

vb. tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamalar, yüzde 80 oranında ve yıllık en fazla 350.000 ABD Doları’na kadar desteklenir.

Destek kapsamına alınan Birliklerin, **yurtdışında gerçekleştirilen fuarlara katılmaları ve/veya Müsteşarlık tarafından söz konusu fuarları**

düzenlemek üzere “Organizatör” olarak yetkilendirilmeleri halinde, fuardan önce ve/veya fuar esnasında gerçekleştirecekleri defile, kokteyl, show, multivizyon gösterisi, reklam panoları, dergi, gazete, TV, radyo ilanları gibi tüm reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamaları destek kapsamındadır. Ancak, 23.03.2001 tarih ve 24351 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren **2001/4 sayılı “Yurt Dışında Milli ve ya Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine ilişkin Tebliğ”** uyarınca destekten yararlandırılan bir faaliyetin mükerrer olarak **2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde desteklenmesi mümkün bulunmamaktadır.**

Madde 5- Birliklerin 4’üncü maddede sayılan faaliyetlerinin desteklenebilmesi için **Müsteşarlık tarafından söz konusu Birliklerin, bu maddede belirtilen esaslar çerçevesinde destek kapsamına alınması gerekmektedir.** Ayrıca, destek kapsamına alınan Birliklerin sadece destek kapsamına alındıkları tarihten sonra yapacağı faaliyetler desteklenecek olup, **bu tarihten önce gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin harcamalar için herhangi bir destek ödemesi yapılmayacaktır.**

Madde 6- Destek kapsamına alınan Birlikler tarafından, **tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyeti gerçekleştirilmeden önce**, bu faaliyetlerin yapılacağı bölgede ve/veya ülkede bulunan Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi gerekmektedir.

Madde 7- Birliklerin 4’üncü maddede belirtilen faaliyetlerine ilişkin giderlerinin desteklenebilmesi için harcamaya ilişkin sözleşme, fatura ve ödeme belgelerinin **harcamanın yapıldığı bölgede/ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine, harcamanın yapıldığı ülkede Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği bulunmuyor ise harcamanın yapıldığı bölgede faaliyet gösteren Ticaret/Sanayi Odası, vergi dairesi, noter vb. resmi bir mercii tarafından tasdiklenmiş örneklerinin, bu ülkelerdeki Türk Konsolosluklarına onaylatılması* ve fatura tarihinden**

* Yurtdışında yapılacak faaliyetlere ilişkin harcamanın yurtiçinde yapılmış olması halinde söz konusu belgelerin Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Türk Konsoloslukuna onaylatılması gerekmektedir.

itibaren en geç 6 (altı) ay içerisinde belirtilen diğer bilgi ve belgeler ile birlikte Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) ibraz edilmesi gerekmektedir. 6 (altı) aylık sürenin hesaplanmasında, usulüne uygun olarak yapılan başvurunun, Müsteşarlık evrak kayıtlarına girdiği tarih esas alınır. **Müşavirlik veya Konsolosluk tasdigi bulunmayan belgelerle birlikte Müsteşarlığa yapılan başvuru, 6 (altı) aylık süreyi kesmez ve bu sürenin geçirilmesi halinde Birlikler söz konusu ödeme belgeleriyle ilgili destek ödemesinden yararlandırılmaz.**

Müsteşarlık kendisine ibraz edilen belgeler üzerinde yapacağı inceleme neticesinde, hesaplayacağı hakediş miktarını, ödenmek üzere T. Cumhuriyet Merkez Bankasına, bilgi edinilmek üzere ilgili Birliğe bildirir.

Madde 8- Birlikler, destek kapsamına alındığı tarihten itibaren en fazla dört yıl süreyle destek ödemesinden yararlandırılabilir. Ancak, Birliğin destek kapsamına alındığı tarihten sonraki **her yılın bitiminden itibaren en geç iki ay içerisinde** (örneğin Birlik 1.10.2003 tarihinde destek kapsamına alındı ise en geç 30.11.2004, 30.11.2005, 30.11.2006 ve 30.11.2007 tarihlerinde) hazırlayacağı **istenilen** faaliyet raporunu Müsteşarlığa intikal ettirmesi gerekmektedir. **Söz konusu raporu süresi içerisinde intikal ettirmeyen Birliğin destek oranlarında indirimde gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Destek kapsamına alınan Birlik tarafından ibraz edilen faaliyet raporlarında yapılacak inceleme neticesinde, anılan Birliğin projesinde belirtilen faaliyetlerin en az yüzde **50’sini gerçekleştiremediğinin tespit edilmesi halinde destek oranlarında indirimde gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Destek kapsamına alınan Birlikler tarafından bu Uygulama Usul ve Esaslarının 4’üncü maddesi çerçevesinde Müsteşarlığa ibraz edilen **projelerin revize edilmek istenmesi halinde bu talebin, faaliyetin gerçekleştirilmesinden önce Müsteşarlığa bildirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında yapılacak revize talepleri dikkate alınmaz.**

Madde 9- 2000/3 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” uyarınca destek kapsamına alınmış olan Birliklerin 2003/3 sayılı Tebliğ hükümleri çerçevesinde de destek kapsamına alınmaları halinde, destek kapsamına alındıkları tarihten sonra, 2000/3 sayılı Tebliğ’in 4’üncü maddesinin (h) bendinde düzenlenen destek ödemesinden yararlandırılmazlar.

B) ÜRETİCİ DERNEKLERİ VE ÜRETİCİ BİRLİKLERİNİN DESTEKLENMESİ:

Madde 10– 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (b) bendinde sayılan destek unsurlarından yararlanmak isteyen Üretici Derneği ve Üretici Birlikleri, **tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetine ilişkin harcamayı yapmadan önce belirtilen** proje öneri formunu doldurarak Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) müracaat ederler.

Müsteşarlık, söz konusu proje ile ilgili olarak yapacağı inceleme neticesinde, ilgili Üretici Derneği ve Üretici Birliğine destek kapsamına alınıp alınmadığı hususunu bildirir.

Madde 11- Destek kapsamına alınan Üretici Derneği, Üretici Birliği tarafından, iştirak sahasına giren ürünlerinin yurtdışı pazarlarda markalaşması amacıyla **destek kapsamına alındığı tarihten sonra** gerçekleştirilecek

- Görsel ve yazılı tanıtım (Avrupa’ya yönelik yayın yapan Türk televizyonları, gazeteleri, vb. basın yayın organlarında verilecek reklamlara ilişkin harcamalar destek kapsamında değerlendirilmez.)
- Show, defile,
- Ülke imaj kampanyası,
- Pazar araştırması,
- Sponsorluk,
- Kokteyl
- Seminer, konferans, vb

- WEB sayfasına ilişkin tasarımlar,
- Reklam Panoları,
- Yabancı dilde hazırlanmış kataloglar,
- Marka-promosyon ajansı ve stratejik danışmanlık giderleri,

vb. tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamalar, yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 100.000 ABD Doları’na kadar desteklenir.

Destek kapsamına alınan Üretici Birlikleri/Üretici Derneklerinin, yurtdışında düzenlenen fuarlara katılmaları halinde, fuardan önce ve/veya fuar esnasında gerçekleştirecekleri defile, kokteyl, show, multivizyon gösterisi, reklam panoları, dergi, gazete, TV, radyo ilanları gibi tüm reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin harcamaları destek kapsamında değerlendirilebilir.

Madde 12- Üretici Birliği ve Üretici Derneklerinin 11’inci maddede sayılan faaliyetlerinin desteklenebilmesi için **Müsteşarlık tarafından** söz konusu Üretici Birliği ve Üretici Derneğinin, **10’uncu maddede belirtilen esaslar çerçevesinde, destek kapsamına alınması gerekmektedir.** Destek kapsamına alınan Üretici Birlikleri ve Üretici Derneklerinin sadece destek kapsamına alındıkları tarihten sonra yapacağı faaliyetler desteklenecek olup, **bu tarihten önce gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin harcamalar için hiçbir destek ödemesi yapılmayacaktır.**

Madde 13- Destek kapsamına alınan Üretici Derneği, Üretici Birliği tarafından, **tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyeti gerçekleştirilmeden önce,** bu faaliyetlerin yapılacağı bölgede ve/veya ülkede bulunan Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi gerekmektedir.

Madde 14- Üretici Derneği ve Üretici Birliğinin yukarıda belirtilen faaliyetlerine ilişkin giderlerinin desteklenebilmesi için harcamaya ilişkin sözleşme, fatura ve ödeme belgelerinin **harcamanın yapıldığı bölgede/ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine, harcamanın yapıldığı ülkede Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği bulunmuyor ise harcamanın yapıldığı bölgede faaliyet gösteren Ticaret/Sanayi Odası, vergi da-iresi, noter vb. resmi bir mercii tarafından tasdiklenmiş örnekleri-**

nin, bu ülkelerdeki Türk Konsolosluklarına onaylatılması* ve fatu-ra tarihinden itibaren en geç 6 (altı) ay içerisinde belirtilen diğer bilgi ve belgeler ile birlikte Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) ibraz edilmesi gerekmektedir. 6 (altı) aylık sürenin hesaplanmasında, usulüne uygun olarak yapılan başvurunun, Müsteşarlık evrak kayıtlarına girdiği tarih esas alınır. **Müşavirlik veya Konsolosluk tasdiği bulunmayan belgelerle birlikte Müsteşarlığa yapılan başvuru, 6 (altı) aylık süreyi kesmez ve bu sürenin geçirilmesi halinde, Üretici Derneği ve Üretici Birliği söz konusu ödeme belgeleriyle ilgili destek ödemesinden yararlandırılmaz.** Müsteşarlık kendisine ibraz edilen belgeler üzerinde yapacağı inceleme neticesinde, hesaplayacağı hakediş miktarını, ödenmek üzere T. Cumhuriyet Merkez Bankasına, bilgi edinilmek üzere ilgili Üretici Derneği ve Üretici Birliğine bildirir.

Madde 15- Destek kapsamına alınan Üretici Derneği ve Üretici Birliğinin bir yıl içerisinde yararlanabileceği toplam destek tutarı 100.000 ABD Doları'dır. Ancak, Üretici Derneği ve Üretici Birliğine 2000/3 sayılı Tebliğ'in 4'üncü maddesinin (h) bendi çerçevesinde ödenen toplam tutar, birinci yıldan başlamak üzere, her sene yüzde 25 oranında mahsup edilir. (Örneğin X Derneği, 2000/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde toplam 125.000 ABD Doları destek ödemesinden yararlanmış ise bu Derneğin 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (b) bendi çerçevesinde kullanabileceği maksimum destek miktarı, birinci yıl 69.000 ABD Doları, ikinci yıl 69.000 ABD Doları, üçüncü yıl 69.000 ABD Doları ve dördüncü yıl 68.000 ABD Doları'dır.)

Madde 16- Üretici Derneği ve Üretici Birliği, destek kapsamına alındığı tarihten itibaren en fazla dört yıl süre ile destek ödemesinden yararlandırılabilir. Ancak, Üretici Derneği ve Üretici Birliğinin destek kapsamına alındığı tarihten sonraki **her yılın bitiminden itibaren en geç iki ay içerisinde** (Örneğin Üretici Derneği ve Üretici Birliği 1.10.2003 tarihinde destek kapsamına alındı ise en geç 30.11.2004, 30.11.2005, 30.11.2006 ve 30.11.2007 tarihlerinde) hazırlayacağı **iste-**

* Yurtdışında yapılacak faaliyetlere ilişkin harcamanın yurtiçinde yapılmış olması halinde söz konusu belgelerin Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Türk Konsolosluklarına onaylatılması gerekmektedir.

nen faaliyet raporunu Müsteşarlığa intikal ettirmesi gerekmektedir. Söz konusu raporu süresi içerisinde intikal ettirmeyen Üretici Birliği/Üretici Derneğinin destek oranlarında indirim gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.

Üretici Derneği ve Üretici Birliği tarafından ibraz edilen faaliyet raporlarında yapılacak inceleme neticesinde, söz konusu Üretici Derneği ve Üretici Birliğinin projesinde belirtilen faaliyetlerin **en az yüzde 50'sini gerçekleştiremediğinin tespit edilmesi halinde destek oranlarında indirim gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Destek kapsamına alınan Üretici Derneği ve Üretici Birliği tarafından bu Uygulama Usul ve Esaslarının 10'uncu maddesi çerçevesinde Müsteşarlığa ibraz edilen **projelerin revize edilmek istenmesi halinde bu talebin yıllık faaliyet raporu ile intikal ettirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında yapılacak revize talepleri dikkate alınmaz.**

C) ŞİRKETLERİN DESTEKLENMESİ:

Genel Hükümler:

Madde 17- Türk Patent Enstitüsü tarafından tescil edilmiş markası ile ilgili olarak 2003/3 sayılı Tebliğin 5'inci maddesinin (c) bendinde sayılan destek unsurlarından yararlanmak isteyen şirketler, söz konusu bente sayılan faaliyetlere ilişkin harcamayı yapmadan önce istenen proje öneri formunu doldurarak doğrudan Müsteşarlığa müracaat ederler.

Müsteşarlığa ibraz edilen projelerde, 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (c) bendinin ikinci alt bendinde sayılan **tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerinden bazılarının mutlaka**, üç, dört, beş ve yedinci alt bentlerinde sayılan faaliyetlerden ise en az birinin gerçekleştirileceğine ilişkin taahhütte bulunulması gerekmektedir. Söz konusu (c) bendinde sayılan faaliyetlerden sadece birini gerçekleştirmek isteyen (Örneğin sadece tanıtım, reklam, pazarlama faaliyeti) şirketlerin mezkur Tebliğ çerçevesinde destek kapsamına alınması mümkün bulunmamaktadır.

Madde 18- 2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde **sadece bir markanın** desteklenmesi nedeniyle, şirketlerin proje öneri formunda uluslararası marka olma potansiyeline sahip olduğunu düşündükleri Türkiye’de tescilli **sadece bir marka** ile ilgili olarak destek talebinde bulunması gerekmektedir.

Ayrıca, şirketin 2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde destek kapsamına alınabilmesi için **Türk Patent Enstitüsü tarafından kendi adlarına yurtiçinde tescil edilmiş markanın**, şirket tarafından bu Uygulama Usul ve Esaslarının **17’nci maddesi uyarınca ibraz edilecek projede belirtilecek hedef pazarların en az yarısında tescil edilmiş veya tescili için müracaatta bulunulmuş ve askıya çıkarıldığına ilişkin kararın firmaya tebliğ edilmiş olması gerekmektedir. (Örneğin şirket projesinde 8 hedef pazar belirtti ise 4’ünde, 9 hedef pazar belirtti ise 5’inde tescil müracaatında bulunulmuş ve markanın askıya çıkarılmış olması şartı aranacaktır.)**

Madde 19- Müsteşarlık, destek talebinde bulunan şirketler tarafından kendisine ibraz edilen proje ile ilgili olarak yapacağı inceleme neticesinde, ilgili şirketlere destek kapsamına alınıp alınmadığı hususunu bildirir.

Madde 20- Şirketlerin 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (c) bendinde sayılan faaliyetlerinin desteklenebilmesi için Müsteşarlık tarafından söz konusu şirketlerin, bu Uygulama Usul ve Esaslarının **17, 18, 19’uncu maddelerinde belirtilen esaslar çerçevesinde destek kapsamına alınması gerekmektedir.** Ayrıca, destek kapsamına alınan şirketlerin sadece destek kapsamına alındıkları tarihten sonra yapacağı harcamalar desteklenecek olup, **bu tarihten önce gerçekleştirilen harcamalar için hiçbir destek ödemesi yapılmayacaktır.**

Madde 21- Destek kapsamına alınan şirketin 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (c) bendinde sayılan faaliyetlerine ilişkin giderlerinin destek ödemesinden yararlandırılabilmesi için, **aşağıda belirtilen iki istisnai durum hariç olmak üzere, sözleşme, fatura vb belgelerin şirket adına düzenlenmiş ve ödemenin ise bankacılık sistemi ile (Bankacılık sisteminin henüz yerleşmediği ülkelerde ödemenin ne şekil-**

de yapılacağı Müsteşarlık tarafından ayrıca belirlenir.) bu şirket tarafından yapılmış olması gerekmektedir.

Ancak,

1. Destek kapsamına alınan bir şirketin Holding ya da Şirketler Topluluğu bünyesinde faaliyet gösteriyor olması halinde, 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (c) bendinin ikinci alt bendinde belirtilen faaliyetler, destek kapsamına alınan şirket adına söz konusu Holding ya da Şirketler Topluluğuna dahil başka bir firma tarafından, gerçekleştirilebilir. Anılan faaliyetlerle ilgili sözleşme, fatura vb belgeler, faaliyeti gerçekleştiren firma adına düzenlenebilir ve ödeme bankacılık sistemi ile (Bankacılık sisteminin henüz yerleşmediği ülkelerde ödemenin ne şekilde yapılacağı Müsteşarlık tarafından ayrıca belirlenir.) bu firma tarafından yapılabilir.

Bu durumda, destek kapsamına alınan şirket tarafından söz konusu firma adına alınan yönetim kurulu kararına istinaden noterden düzenlenmiş vekaletnamenin ibraz edilmesi gerekmekte olup, destek ödemesi her halukarda destek kapsamına alınan şirkete yapılır.

2. Destek kapsamına alınan bir şirketin bu Uygulama Usul ve Esaslarının 36’ncı maddesi çerçevesinde organik bağıni tevsik ettiği bir yurtdışı şirketi var ise, 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (c) bendinin ikinci alt bendinde belirtilen faaliyetler, destek kapsamına alınan şirket adına söz konusu yurtdışı şirket tarafından, gerçekleştirilebilir. Sözleşme, fatura vb belgeler söz konusu yurtdışı şirketi adına düzenlenebilir, ödeme bankacılık sistemi ile (Bankacılık sisteminin henüz yerleşmediği ülkelerde ödemenin ne şekilde yapılacağı Müsteşarlık tarafından ayrıca belirlenir.) bu şirket tarafından yapılabilir. Ancak, destek kapsamına alınan şirket destek ödemesinden yurtdışı şirkete ortaklık payı oranında yararlandırılır.

Madde 22- Şirket, destek kapsamına alındığı tarihten itibaren **en fazla dört yıl süreyle** destek ödemesinden yararlandırılabilir. Ancak, şirketin destek kapsamına alındığı tarihten sonraki **her yılın bitiminden itibaren**

en geç iki ay içerisinde (Örneğin şirket 1.10.2003 tarihinde destek kapsamına alındı ise en geç 30.11.2004, 30.11.2005, 30.11.2006 ve 30.11.2007 tarihlerinde) hazırlayacağı faaliyet raporunu Müsteşarlığa intikal ettirmesi gerekmektedir. **Söz konusu raporu süresi içerisinde intikal ettirmeyen şirketin destek oranlarında indirimle gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Destek kapsamına alınan şirket tarafından ibraz edilen faaliyet raporlarında yapılacak inceleme neticesinde, söz konusu şirketin projesinde belirtilen faaliyetlerin en az % 50'sini gerçekleştirmediğinin tespit edilmesi halinde **destek oranlarında indirimle gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Destek kapsamına alınan şirketler tarafından bu Uygulama Usul ve Esaslarının **17'nci maddesi** çerçevesinde Müsteşarlığa ibraz edilen **projelerin revize edilmek istenmesi halinde, bu talebin faaliyet raporu ile intikal ettirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında yapılacak revize talepleri dikkate alınmaz.**

Madde 23- Şirketlerin 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (c) bendinde belirtilen faaliyetlerine ilişkin giderlerinin desteklenebilmesi için **her faaliyet türü için belirlenmiş olan belgelerin harcamanın yapıldığı bölgede/ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine, harcamanın yapıldığı ülkede Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği bulunmuyor ise harcamanın yapıldığı bölgede faaliyet gösteren Ticaret/Sanayi Odası, vergi dairesi, noter vb. resmi bir mercii tarafından tasdiklenmiş örneklerinin, bu ülkelerdeki Türk Konsolosluklarına onaylatılması* ve fatura (kira ödemelerinde banka dekontu, çek, vb.) tarihinden itibaren en geç 6 ay (24'üncü madde için bu süre 18 aydır) içerisinde** belirtilen diğer bilgi ve belgeler ile birlikte şirketin üyesi bulunduğu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine ibraz edilmesi gerekmektedir. 6 (24'üncü madde için bu süre 18 aydır) aylık sürenin hesaplanmasın-

* Yurtdışında yapılacak faaliyetlere ilişkin harcamanın yurtiçinde yapılmış olması halinde söz konusu belgelerin Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Türk Konsoloslukuna onaylatılması gerekmektedir.

da, usulüne uygun olarak yapılan başvurunun, İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği evrak kayıtlarına girdiği tarih esas alınır. **Müşavirlik veya Konsolosluk tasdiği bulunmayan belgelerle birlikte İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine yapılan başvuru, 6 (24'üncü madde için bu süre 18 aydır) aylık süreyi kesmez ve bu sürenin geçirilmesi halinde, şirket söz konusu ödeme belgeleriyle ilgili destek ödemesinden yararlandırılmaz.**

İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği kendisine ibraz edilen belgeler üzerinde yapacağı ön inceleme neticesinde, hesaplayacağı hakediş miktarı ile destek başvuru dosyasını Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) intikal ettirir.

Müsteşarlık, söz konusu dosya ile ilgili olarak yapacağı son inceleme neticesinde şirkete ödenmesini uygun gördüğü hakediş miktarını, ödenmek üzere T. Cumhuriyet Merkez Bankasına, bilgi edinilmek üzere ilgili İhracatçı Birliği Genel Sekreterliğine intikal ettirir. İhracatçı Birliği Genel Sekreterliği ise destek ödemesinin yapılacağı şirkete ödeme miktarını bildirir.

DESTEKLENECEK FAALİYETLER:

1) Marka Tescili Harcamalarının Desteklenmesi:

Madde 24- Şirketlerin **destek kapsamına alınan** markasının;

- Yurtdışında tescil ettirilmesine ilişkin bütün zorunlu giderleri (marka-patent bürosu hizmet, danışmanlık giderleri, markanın o ülkede başka bir şirket adına tescil ettirilip ettirilmediğine ilişkin olarak yapılacak araştırma, inceleme giderleri, vb.) ile
- Yurtdışında tescil ettirilmiş markalarının korunmasına ilişkin tüm harcamaları (telefon, faks, avukatlık ücretleri, vb)

yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları'na kadar desteklenir.

Şirketlerin anılan faaliyetlere ilişkin destek ödemesinden yararlandırılabilmesi için

Müsteşarlık tarafından **destek kapsamına alındığı tarihten sonra yapılması zorunludur.**

Madde 25- Destek kapsamına alınan şirketin, marka tescili ve korunması için bir yıl içerisinde yararlanabileceği toplam destek tutarı 50.000 ABD Doları'dır. Ancak, şirkete 2000/3 sayılı Tebliğ'in 4'üncü maddesinin (a) bendi çerçevesinde ödenen toplam tutar, birinci yıldan başlamak üzere, her sene yüzde 25 oranında mahsup edilir. (Örneğin X şirketi, 2000/3 sayılı Tebliğ'in 4'üncü maddesinin (a) bendi çerçevesinde 16.000 ABD Doları destek ödemesinden yararlanmış ise bu şirketin 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (c) bendinin birinci alt bendi çerçevesinde kullanabileceği maksimum destek miktarı, birinci yıl 46.000 ABD Doları, ikinci yıl 46.000 ABD Doları, üçüncü yıl 46.000 ABD Doları ve dördüncü yıl 46.000 ABD Doları'dır.)

Madde 26- Şirketlerin marka tescili belgesinin alımı ile sonuçlanmayan faaliyetlerinin desteklenmesi mümkün bulunmamaktadır.

2) Tanıtım, Reklam ve Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi:

Madde 27- Şirketlerin, projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markası ile ilgili olarak **destek kapsamına alındığı tarihten sonra** gerçekleştireceği;

- Görsel ve yazılı tanıtım (Avrupa'ya yönelik yayın yapan Türk televizyonları, gazeteleri, vb. basın yayın organlarında verilecek reklamlara ilişkin harcamalar destek kapsamında değerlendirilmez.)
- Show, defile,
- Ülke imaj kampanyası,
- Showroomdaki ürün tanıtımı,
- Pazar araştırması,
- Sponsorluk,
- Kokteyl
- Seminer, konferans, vb
- WEB sayfasına ilişkin tasarımlar,

- Reklam Panoları,
- Yabancı dilde hazırlanmış firma katalogları,
- Marka-promosyon ajansı ve stratejik danışmanlık giderleri,

vb. harcamaları yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları'na kadar desteklenir.

Destek kapsamına alınan şirketlerin yurtdışında düzenlenen fuarlara katılmaları halinde, fuardan önce ve/veya fuar esnasında **destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak** gerçekleştirecekleri defile, kokteyl, show, multivizyon gösterisi, reklam panoları, dergi, gazete, TV, radyo ilanları gibi reklam ve tanıtım faaliyetlerine ilişkin harcamalarının da destekten yararlanması mümkün bulunmaktadır.

Madde 28- Destek kapsamına alınan şirketler tarafından, **tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyeti gerçekleştirilmeden önce**, bu faaliyetlerin yapılacağı bölgede ve/veya ülkede bulunan Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi gerekmektedir.

Madde 29- Şirketlerin yurtiçinden temin ettikleri reklam ve tanıtım malzemelerinin desteklenebilmesi için bunların **yurtdışına gönderildiğinin** gümrük beyannameleri, kurye, kargo faturaları vb. belgeler ile tevsik edilmesi gerekmektedir.

Şirketin destek kapsamına alınan markalı ürünleri ile yurtdışındaki bir spor takımına ya da faaliyete sponsor olması halinde, bu ürünlerin **yurtdışına gönderildiğinin** gümrük beyannameleri, kurye, kargo faturaları vb. belgeler ile tevsik edilmesi gerekmekte olup, destek ödemesinin hesaplanmasında anılan ürünlerin fatura bedeli dikkate alınır.

Madde 30- Destek kapsamına alınan şirketin tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri için bir yıl içerisinde yararlanabileceği toplam destek tutarı 300.000 ABD Doları'dır. Ancak, Şirkete 2000/3 sayılı Tebliğ'in 4'üncü maddesinin (c ve i) bentleri çerçevesinde ödenen toplam tutar, birinci yıldan başlamak üzere, her sene yüzde 25 oranında mahsup edilir. (Örneğin X şir-

keti, 2000/3 sayılı Tebliğ'in çerçevesinde 200.000 ABD Doları destek ödemesinden yararlanmış ise bu şirketin 2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde kullanabileceği maksimum destek miktarı, birinci yıl 250.000 ABD Doları, ikinci yıl 250.000 ABD Doları, üçüncü yıl 250.000 ABD Doları ve dördüncü yıl 250.000 ABD Doları'dır.)

3) Yurtdışı Birimlere İlişkin Kira Giderlerinin Desteklenmesi:

Madde 31- Destek kapsamına alınan **şirketlerin projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak açmış oldukları ve/veya açacakları** yurtdışı birimlere (şirket, ofis, depo, mağaza, şube, büro, yedek parça ve tamir hizmeti veren servisler) ilişkin;

- Kira,
- Hukuki danışmanlık ve hizmet alım,
- Emlakçi komisyon,

giderleri yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları'na kadar desteklenir.

Madde 32- Şirketler tarafından, **destek kapsamına alındıkları tarihten önce açmış oldukları ve/veya destek kapsamına alındıkları tarihten sonra açacakları yurtdışı birimlere ilişkin olarak** bu birimin açıldığı ve/veya açılacağı bölgede ve/veya ülkede bulunan Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi ve bu işlemin **yeni açılacak birimler için birim açılmadan önce yapılması gerekmektedir.**

Madde 33- Şirkete sağlanacak kira, hukuki danışmanlık ve hizmet alımı ile emlakçi komisyon desteğinin başlangıç tarihi, şirketin bu Uygulama Usul ve Esaslarının Kararın 17, 18, 19'uncu maddeleri çerçevesinde Müsteşarlık tarafından destek kapsamına alındığı tarihtir. (Örneğin bir şirket 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu şirketin destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007'de açılacak bir yurtdışı birim en fazla 31.10.2007 tarihine kadar bu destekten yararlandırılacaktır.)

Madde 34- Şirketlerin destek kapsamına alınan markası ile ilgili, projesinde hedef pazarlar olarak belirteceği ülkelerde olması kaydıyla yurtdışında açmış olduğu ve/veya açacağı yurtdışı birimleriyle ilgili olarak herhangi bir sayı, şehir, ülke sınırlaması bulunmamaktadır. Ancak, şirkete açmış olduğu ve/veya açacağı tüm yurtdışı birimleri için sağlanacak toplam destek miktarı yıllık 300.000 ABD Dolarını geçemez. (Yani, şirket, tek bir yurtdışı birimi için de yıllık en fazla 300.000 ABD Doları 15 yurtdışı birimi için de yıllık en fazla 300.000 ABD Doları destekten yararlandırılabilir.)

Madde 35- Bu Uygulama Usul ve Esaslarının 31'inci maddesinde belirtilen hukuki danışmanlık ve hizmet alım ile emlakçi komisyon desteği sadece yurtdışı birimin kiralanması esnasında ve kiralamaya ilişkin olarak yapılacak harcamalar ile ilgilidir ve şirketin açacağı **bütün yurtdışı birimleri için bu kapsamda sağlanacak destek miktarı toplamı yıllık 30.000 ABD Doları'nı geçemez.**

Madde 36- Destek kapsamına alınan şirketlerin, yurt dışında açmış oldukları ve/veya açacakları yurt dışı birimlerinin bu Uygulama Usul ve Esaslarının 31'inci maddesinde belirtilen destekten yararlandırılabilmesi için Türkiye'deki ana şirket ile yurtdışında açılan birim/birimleri arasında **organik bağın bulunduğu tevsik edilmesi** gerekmektedir.

Bu kapsamda;

a) Destek kapsamına alınan şirketin **tüzel kişilik olarak** ya da tüm ortaklarının yurt dışında açılan birime **en az yüzde 51 oranında** ortak olduğuna dair belge veya

b) Destek kapsamına alınan şirket hissesinin (SDTŞ ve DTSS'ler hariç) **en az yüzde 51'ine sahip ortak ya da ortaklarının şirketi temsilen** yurtdışında birim açmaya yetkili kılındığına dair ilgili Karar Organlarınca alınacak karar ile söz konusu **ortak ya da ortakların yurt dışında açılan birime en az yüzde 51 oranında** ortak olduğuna dair belgenin, ibrazı ve herhalukarda yurtdışı birimin Türkiye'deki ana şirketin kuruluş tarihinden sonra açılması gerekmektedir.

Açılmış olan yurtdışı birim/birimler için daha önce şirket hissesinin (SDTŞ

ve DTSS'ler hariç) en az **yüzde 51'ine sahip ortak ya da ortaklardan bir ya da birkaçının şirketi temsilen** yurtdışında birim açmaya yetkili kılındığına dair ilgili Karar Organlarınca herhangi bir karar alınmamış ise bu Uygulama Usul ve Esaslarının yayınlandığı tarihten sonra söz konusu ortak/ortakların yetkili kılındığına dair alınacak kararlar da geçerli olacaktır.

Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Konsoloslukça, yurtdışında açılan birim ile Türkiye'de faaliyet gösteren firma arasındaki organik bağın tevsiki için ibraz edilecek belgelerden, yalnızca yurtdışı birimin kuruluşuna dair ana sözleşme/sicil kaydına ilişkin belgenin, onaylanması yeterli görülmektedir.

Madde 37- Destek kapsamına alınan şirketin yerli ve/veya yabancı ortak/ ortaklarla yurtdışında açmış olduğu ve/veya açacağı birim/birimlere ilişkin kira, hukuki danışmanlık ve hizmet alımı ile emlakçı komisyon desteğinden yararlanılabilmesi için yurtdışındaki birime **ortaklık payının en az yüzde 51 olması gerekmektedir.** Ancak, söz konusu şirket **sadece ortaklık payı oranında bu destekten yararlanılabilir.** (Örneğin bir şirket, yurtdışında açmış olduğu bir birimin % 70 ortağı ve bu birimin yıllık kira gideri 700.000 ABD Doları ise bu şirketin yıllık yararlanabileceği kira desteği 210.000 ABD Doları'dır. Çünkü, $700.000/2=350.000$ \$.Yıllık maksimum destek miktarının 300.000 \$ olması nedeniyle, $300.000*70/100=210.000$ \$)

Madde 38- Destek kapsamına alınan şirketin yurtdışında açmış olduğu ve/veya açacağı tüm yurtdışı birimleri için yararlanabileceği kira, hukuki danışmanlık ve hizmet alım ile emlakçı komisyon desteği, yıllık en fazla 300.000 ABD Doları'dır. Ancak, Şirkete 2000/3 sayılı Tebliğ'in 4'üncü maddesinin (b) bendi çerçevesinde ödenen toplam tutar, 300.000 ABD Doları'ndan birinci yıldan başlamak üzere, her sene yüzde 25 oranında mahsup edilir. (Örneğin X şirketi, 2000/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde 120.000 ABD Doları destek ödemesinden yararlanmış ise bu şirketin 2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde kullanabileceği maksimum destek miktarı, birinci yıl 270.000 ABD Doları, ikinci yıl 270.000 ABD Doları, üçüncü yıl 270.000 ABD Doları ve dördüncü yıl 270.000 ABD Doları'dır.)

4) Reyonların Desteklenmesi:

Madde 39- Destek kapsamına alınan şirketlerin projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı markaların kendilerine ait reyonlarda satıldığı büyük mağazalarda, sadece destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satılması amacıyla kiraladıkları ve/veya kiralayacakları reyonlara ilişkin kira ve/veya komisyon harcamaları, yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları desteklenir.

Madde 40- Şirketler tarafından, **destek kapsamına alındıkları tarihten önce kiraladıkları ve/veya destek kapsamına alındıkları tarihten sonra kiralayacakları reyonlara ilişkin olarak bu reyonların kiralandığı ve/veya kiralanaacağı bölgede ve/veya ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi ve bu işlemin yeni kiralanan reyonlar için reyon kiralandıktan önce yapılması gerekmektedir.**

Madde 41- Destek kapsamına alınan şirkete sağlanacak reyonlara ilişkin kira ve/veya komisyon desteğinin başlangıç tarihi, şirketin bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17, 18, 19'uncu maddeleri çerçevesinde Müsteşarlık tarafından destek kapsamına alındığı tarihtir. (Örneğin bir şirket 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu şirketin destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007 tarihinde kiralanan bir reyonu için de en fazla 31.10.2007 tarihine kadar bu destekten yararlanılabilecektir.)

Madde 42- Şirketlerin destek kapsamına alınan markası ile ilgili ve projesinde hedef pazarlar olarak belirteceği ülkelerde olması kaydıyla yurtdışında kiraladığı ve/veya kiralayacağı reyonlarla ilgili olarak herhangi bir sayı, şehir, ülke sınırlaması bulunmamaktadır. Ancak, **şirketin kiraladığı ve/veya kiralayacağı tüm reyonlar için yararlanabileceği toplam destek miktarı yıllık 200.000 ABD Dolarını geçemez.** (Yani, şirket, tek bir reyon için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları 15 adet reyon için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları destekten yararlanılabilir.)

5) Showroomların Desteklenmesi:

Madde 43- Destek kapsamına alınan şirketlerin projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satışı amacıyla açmış oldukları ve/veya açacakları showrooms ve/veya farklı markaların satıldığı showroomlarda yeralan ürünlerine ilişkin ödeyecekleri kira ve/veya komisyon harcamaları, yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları desteklenir.

Madde 44- Şirketler tarafından, **destek kapsamına alındıkları tarihten önce kiraladıkları ve/veya destek kapsamına alındıkları tarihten sonra kiralayacakları showroomlara ilişkin olarak bu showroomların kiralandığı ve/veya kiralanacağı bölgede ve/veya ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi ve bu işlemin yeni kiralanacak showrooms için showroom kiralanmadan önce yapılması gerekmektedir.**

Madde 45- Destek kapsamına alınan şirkete sağlanacak showroomsa ilişkin kira ve/veya komisyon desteğinin başlangıç tarihi, şirketin bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17, 18, 19'uncu maddeleri çerçevesinde Müsteşarlık tarafından destek kapsamına alındığı tarihtir. (Örneğin bir şirket 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu şirketin destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007 tarihinde kiralanacak bir showroom için de en fazla 31.10.2007 tarihine kadar bu destekten yararlanılabilecektir.)

Madde 46- Şirketlerin destek kapsamına alınan markası ile ilgili ve projesinde hedef pazarlar olarak belirteceği ülkelerde olması kaydıyla yurtdışında kiraladığı ve/veya kiralayacağı showroomsa ilgili olarak herhangi bir sayı, şehir, ülke sınırlaması bulunmamaktadır. Ancak, şirketin **kiraladığı ve/veya kiralayacağı tüm showrooms için yararlanabileceği toplam destek miktarı yıllık 200.000 ABD Dolarını geçemez.** (Yani, şirket, tek bir showroom için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları 15 adet showroom için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları destekten yararlanılabilebilir.)

6) Kalite Belgeleri ile İnsan Can, Mal Emniyeti ve Güvenliğini Gösterir İşaretlere İlişkin Harcamaların Desteklenmesi:

Madde 47- Destek kapsamına alınan şirketlerin ürünleri ile ilgili olarak Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) ile Avrupa Akreditasyon Birliği (EA) üyesi veya bu Birliğin Karşılıklı Tanıma Anlaşması (MLA) yaptığı akreditasyon kuruluşlarının akredite ettiği belgelendirme kuruluşlarından alacağı kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin harcamaları, yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları desteklenir. **(50.000 ABD Doları, şirketin alacağı kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin harcamaları için ödenecek yıllık toplam destek miktarıdır. Yani şirket bir adet kalite belgesi/işaret için de 50.000 ABD Doları, 10 adet kalite belgesi/işaret için de toplam 50.000 ABD Doları destekten yararlanabilir.)**

Madde 48- Şirketlerin **destek kapsamına alındıkları tarihten sonra** Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) ile Avrupa Akreditasyon Birliği (EA) üyesi veya bu Birliğin Karşılıklı Tanıma Anlaşması (MLA) yaptığı akreditasyon kuruluşlarının akredite ettiği belgelendirme kuruluşlarından alacağı kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin,

- Test,
- Müracaat ve doküman inceleme,
- Belgelendirme tetkik,
- Yıllık belge kullanım, yenileme ücreti,
- Denetmenin yol ve konaklama giderleri

vb. tüm zorunlu harcamalar destek kapsamındadır.

Madde 49- Destek kapsamına alınan şirketlere kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin giderleri için sağlanacak destek tutarı yıllık en fazla 50.000 ABD Doları'dır. Ancak, şirkete 2000/3 sayılı Tebliğin 4'üncü maddesinin (d) bendi çerçevesinde ödenen toplam

tutar, 50.000 ABD Doları'ndan birinci yıldan başlamak üzere, her sene yüzde 25 oranında mahsup edilir. (Örneğin X şirketi, 2000/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde 20.000 ABD Doları destek ödemesinden yararlanmış ise bu şirketin 2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde kullanabileceği maksimum destek miktarı, birinci yıl 45.000 ABD Doları, ikinci yıl 45.000 ABD Doları, üçüncü yıl 45.000 ABD Doları ve dördüncü yıl 45.000 ABD Doları'dır.)

7) Franchising Desteği:

Madde 50- Destek kapsamına alınan şirketlerin destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak ve **destek kapsamına alındıkları tarihten sonra** franchise vermeleri halinde, franchising sistemi ile yurt dışında açılacak mağazalara ilişkin dekorasyon harcamaları, mağaza başına yüzde 50 oranında ve en fazla 50.000 ABD Doları desteklenir.

Madde 51- Şirketlerin bu destekten yararlanabilmeleri için franchising sistemi ile yurtdışında açılacak tüm mağazaların **aynı konseptte olması** ve mağazanın fiilen faaliyete geçmesi gerekmektedir.

Madde 52- Şirketler tarafından, **destek kapsamına alındıkları tarihten sonra franchising sistemi ile yurt dışında açılacak ve faaliyete geçilecek mağazalara ilişkin olarak mağaza açılmadan önce bu mağazanın açılacağı** bölgede ve/veya ülkede görev yapan Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine **yazılı olarak bilgi verilmesi zaruridir.**

Franchising sistemi ile yurt dışında açılan mağazalarda **franchising anlaşmasına konu markalı ürünlerin dışında herhangi bir ürün satılmaz.**

D) TÜRK MODA TASARIMCILARININ DESTEKLENMESİ:

Genel Hükümler:

Madde 53- Türk Moda Tasarımcılarının 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (d) bendinde düzenlenen destek unsurlarından yararlanabilmesi için aşağıda belirtilen şartları haiz olması gerekmektedir.

- i) T.C. vatandaşı olması,
- ii) Yurtdışında en az iki yıl süreyle showroom ve/veya irtibat ofisinin olması,
- iii) Paris, Londra, New York ve Milano'da düzenlenen moda haftalarından birinin resmi programına kabul edilmiş olması,
- iv) Yurtdışında profesyonel bir firmadan PR hizmeti alıyor olması,
- v) Markasının 2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 54'üncü maddesi çerçevesinde ibraz edilecek projede belirtilen hedef pazarların en az yarısında tescil edilmiş veya tescili için müracaatta bulunulmuş ve askıya çıkarıldığına ilişkin kararın Türk Moda tasarımcısına tebliğ edilmiş olması gerekmektedir. (Örneğin projesinde 8 hedef pazar belirtti ise 4'ünde, 9 hedef pazar belirtti ise 5'inde tescil müracaatında bulunulmuş ve markanın askıya çıkarılmış olması)
- vi) Markasının Türkiye'de tescil edilmiş olması,
- vii) Destek kapsamına alınacak moda tasarımcısının son üç yılda gerçekleştirdiği markalaşma, tanıtım faaliyetleri ile ilgili olarak hakkında yerli ve yabancı basında haberler çıkmış olması,
- viii) Destek talebinde bulunan moda tasarımcıları tarafından yıllık dış satım hedefleri ile bu hedeflere hangi marjlar dahilinde ulaşılabileceğinin belirtilmesi ve bu konuda taahhütname verilmesi.

Madde 54- 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (d) bendinde sayılan destek unsurlarından yararlanmak isteyen **ve yukarıda belirtilen kriterleri haiz Türk moda tasarımcıları, söz konusu bentte sayılan faaliyetlere ilişkin harcamayı yapmadan önce** (Ek-11)'de yer alan proje öneri formunu doldurarak doğrudan Müsteşarlığa müracaat ederler.

Madde 55- 2003/3 sayılı Tebliğ çerçevesinde **sadece bir markanın** desteklenmesi nedeniyle, Türk moda tasarımcılarının proje öneri formunda **tek bir marka** ile ilgili olarak destek talebinde bulunması gerekmektedir.

Madde 56- Müsteşarlık, destek talebinde bulunan Türk moda tasarımcısı tarafından kendisine ibraz edilen proje ile ilgili olarak yapacağı inceleme ne-

ticesinde, ilgili tasarımcıya destek kapsamına alınıp alınmadığı hususunu bildirir.

Madde 57- Türk moda tasarımcılarının 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (d) bendinde sayılan faaliyetlerinin desteklenebilmesi için Müsteşarlık tarafından söz konusu tasarımcıların, **2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya** bu Uygulama Usul ve Esaslarının **54, 55, 56'ncı maddelerinde belirtilen esaslar çerçevesinde, destek kapsamına alınması gerekmektedir.** Ayrıca, destek kapsamına alınan tasarımcıların sadece destek kapsamına alındıkları tarihten sonra yapacağı harcamalar desteklenecek olup, **bu tarihten önce gerçekleştirilen harcamalar için hiçbir destek ödemesi yapılmayacaktır.**

Madde 58- Türk moda tasarımcıları, destek kapsamına alındıkları tarihten itibaren **en fazla dört yıl süre ile** destek ödemesinden yararlandırılabilirler. Ancak, Türk moda tasarımcılarının destek kapsamına alındıkları tarihten sonraki **her yılın bitiminden itibaren en geç iki ay içerisinde** (Örneğin tasarımcı 1.10.2003 tarihinde destek kapsamına alındı ise en geç 30.11.2004, 30.11.2005, 30.11.2006 ve 30.11.2007 tarihlerinde) hazırlayacakları faaliyet raporunu Müsteşarlığa intikal ettirmeleri gerekmektedir. **Söz konusu raporu süresi içerisinde intikal ettirmeyen Türk moda tasarımcısının destek oranlarında indirimde gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcısı tarafından ibraz edilen faaliyet raporlarında yapılacak inceleme neticesinde, söz konusu tasarımcının projesinde belirtilen faaliyetlerin en az yüzde 50'sini gerçekleştiremediğinin tespit edilmesi halinde **destek oranlarında indirimde gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcıları **tarafından 2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi** veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının **54'üncü maddesi** çerçevesinde Müsteşarlığa ibraz edilen **projelerin revize edilmek istenmesi halinde bu talebin faaliyet raporu ile intikal ettirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında yapılacak revize talepleri dikkate alınmaz.**

Madde 59- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarının 2003/3 sayılı Tebliğ'in (d) bendinde sayılan faaliyetlerine ilişkin giderlerinin destek ödemesinden yararlandırılabilmesi için;

1) Türk moda tasarımcısının en az yüzde 51 oranında ortak olduğu Türkiye'de yerleşik şirketinin, bu Uygulama Usul ve Esaslarının 60'ıncı maddesi çerçevesinde organik bağını tevsik ettiği **bir yurtdışı şirketi var ise sözleşme, faturanın yurtdışı şirketi adına düzenlenmiş ve ödemenin bankacılık sistemi ile (Bankacılık sisteminin henüz yerleşmediği ülkelerde ödemenin ne şekilde yapılacağı Müsteşarlık tarafından ayrıca belirlenir.) yurtdışı şirketi** tarafından yapılmış olması veya

2) Türk moda tasarımcısının en az yüzde 51 oranında ortak olduğu **Türkiye'de faaliyet gösteren şirketi adına düzenlenmiş ve ödemenin bankacılık sistemi ile (Bankacılık sisteminin henüz yerleşmediği ülkelerde ödemenin ne şekilde yapılacağı Müsteşarlık tarafından ayrıca belirlenir.) bu şirketi** tarafından yapılmış olması, gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen iki durumda da destek ödemesi, Türk moda tasarımcısının Türkiye'de yerleşik şirketine yapılır.

Ancak, destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcısı tarafından gerçekleştirilen **sadece defile harcamalarına ilişkin fatura ve sözleşmenin** söz konusu Türk moda tasarımcısının en az yüzde 51 oranında ortak olduğu yurtdışı şirketi adına düzenlenmesi **ve ödemenin bankacılık sistemi ile (Bankacılık sisteminin henüz yerleşmediği ülkelerde ödemenin ne şekilde yapılacağı Müsteşarlık tarafından ayrıca belirlenir.) bu şirketi** tarafından yapılması mümkün bulunmaktadır. Bu durumda destek ödemesi Türk moda tasarımcısına da yapılabilir.

Madde 60- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcısının en az yüzde 51 oranında ortak olduğu Türkiye'de yerleşik şirketi ile yurtdışı şirketi arasında **organik bağın bulunduğu tevsik edilmesi** ve bu kapsamda,

- a) Türkiye’de yerleşik şirketinin **tüzel kişilik olarak** ya da tüm ortaklarının yurt dışında açılan birime **en az yüzde 51 oranında** ortak olduğuna dair belgenin veya
- b) Türkiye’de yerleşik şirket hissesinin en az **yüzde 51’ine sahip ortak ya da ortaklardan bir ya da birkaçının şirketi temsilen** yurtdışındaki şirkete ortak olmaya yetkili kılındığına dair ilgili Karar Organlarınca alınacak karar ile söz konusu **ortak ya da ortakların yurt dışında açılan şirkete en az yüzde 51 oranında** ortak olduğuna dair belgenin,
- ibrazı gerekmektedir.

Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Konsoloslukça, yurtdışında açılan şirket ile tasarımcının Türkiye’de faaliyet gösteren şirketi arasındaki organik bağın tevsiki için ibraz edilecek belgelerden, yalnızca yurtdışı şirketin kuruluşuna dair ana sözleşme/sicil kaydına ilişkin belgenin, onaylanması yeterli görülmektedir.

Türk moda tasarımcılarının faaliyetlerini esasen yurtdışında gerçekleştirmeleri nedeniyle, yurtdışı şirketin yurtiçi şirketten sonra açılması şartı aranmayacaktır.

Açılmış olan yurtdışı şirketler için daha önce, şirket hissesinin en az **yüzde 51’ine sahip ortak ya da ortaklardan bir ya da birkaçının şirketi temsilen** yurtdışındaki şirkete ortak olmaya yetkili kılındığına dair ilgili Karar Organlarınca herhangi bir karar alınmamış ise bu Uygulama Usul ve Esaslarının yayınlandığı tarihten sonra söz konusu ortak/ortakların yetkili kılındığına dair alınacak kararlar da geçerli olacaktır.

Madde 61- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarının 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (d) bendinin bir, iki, üç ve dördüncü alt bentlerinde belirtilen faaliyetlerine ilişkin giderlerinin desteklenebilmesi için her faaliyet türü için belirlenmiş olan belgelerin **harcamanın yapıldığı bölgede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine, harcamanın yapıldığı ülkede Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği bulunmuyor ise harcamanın yapıldığı bölgede faaliyet gösteren Ticaret/Sanayi Odası, vergi dairesi, noter vb. resmi bir mercii tarafından tasdik-**

lenmiş örneklerinin, bu ülkelerdeki Türk Konsolosluklarına onaylatılması* ve fatura (kira ödemelerinde banka dekontu, çek, vb.) tarihinden itibaren en geç 6 ay içerisinde belirtilen diğer bilgi ve belgeler ile birlikte ilgili oldukları İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine ibraz edilmesi gerekmektedir. 6 aylık sürenin hesaplanmasında, usulüne uygun olarak yapılan başvurunun, ilgili İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği evrak kayıtlarına girdiği tarih esas alınır. **Müşavirlik veya Konsolosluk tasdiği bulunmayan belgelerle birlikte ilgili İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine yapılan başvuru, 6 (altı) aylık süreyi kesmez ve bu sürenin geçirilmesi halinde, tasarımcı söz konusu ödeme belgeleriyle ilgili destek ödemesinden yararlandırılmaz.**

İlgili İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği kendisine ibraz edilen belgeler üzerinde yapacağı ön inceleme neticesinde, hesaplayacağı hakediş miktarı ile destek başvuru dosyasını Müsteşarlığa (İhracat Genel Müdürlüğü) intikal ettirir.

Müsteşarlık, söz konusu dosya ile ilgili olarak yapacağı son inceleme neticesinde tasarımcıya ödenmesini uygun gördüğü hakediş miktarını, ödenmek üzere T. Cumhuriyet Merkez Bankasına, bilgi edinilmek üzere ilgili İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine intikal ettirir. Söz konusu Genel Sekreterlik ise destek ödemesinin yapılacağı tasarımcıya ödeme miktarını bildirir.

DESTEKLENECEK FAALİYETLER:

1) Tanıtım, Reklam ve Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi:

Madde 62- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcıları tarafından projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak **destek kapsamına alındığı tarihten sonra** gerçekleştirilecek;

* Yurtdışında yapılacak faaliyetlere ilişkin harcamanın yurtiçinde yapılmış olması halinde söz konusu belgelerin Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Türk Konsolosluğuna onaylatılması gerekmemektedir.

- Show, defile,
- Görsel ve yazılı tanıtım (Avrupa'ya yönelik yayın yapan Türk televizyonları, gazeteleri, vb. basın yayın organlarında verilecek reklamlara ilişkin harcamalar destek kapsamında değerlendirilmez.)
- Ülke imaj kampanyası,
- Showroomdaki ürün tanıtımı,
- Kokteyl,
- Pazar araştırması,
- Seminer, konferans, vb
- WEB sayfasına ilişkin tasarımlar,
- Reklam panoları,
- Yabancı dilde hazırlanmış kataloglar,
- Marka-promosyon ajansı ve stratejik danışmanlık giderleri

vb. harcamalar yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları'na kadar desteklenir.

Madde 63- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcısı tarafından, **tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyeti gerçekleştirilmeden önce**, bu faaliyetlerin yapılacağı bölgede ve/veya ülkede bulunan Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi gerekmektedir.

Madde 64- Türk moda tasarımcılarının yurtiçinden temin ettikleri reklam ve tanıtım malzemelerinin desteklenebilmesi için bunların **yurtdışına gönderildiğinin** gümrük beyannameleri, kurye, kargo faturaları vb. belgeler ile tevsik edilmesi gerekmektedir.

2) Yurtdışı Birimlere İlişkin Kira Giderlerinin Desteklenmesi:

Madde 65- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarının projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markaları ile ilgili olarak açmış oldukları ve/veya açacakları yurtdışı birimlerle ilişkin;

- Kira,
- Hukuki danışmanlık ve hizmet alımı,
- Emlakçı komisyon,

giderleri yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları'na kadar desteklenir.

Madde 66- Türk moda tasarımcıları tarafından, **destek kapsamına alındıkları tarihten önce açmış oldukları ve/veya destek kapsamına alındıkları tarihten sonra açacakları yurtdışı birimlere ilişkin olarak** bu birimin açıldığı ve/veya açılacağı bölgede ve/veya ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi ve bu işlemin **yeni açılacak birimler için birim açılmadan önce yapılması zoruridir.**

Madde 67- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarının yurt dışında açmış oldukları ve/veya açacakları yurt dışı birimlerinin bu Uygulama Usul ve Esaslarının 65'inci maddesinde belirtilen destekten yararlandırılabilmesi için Türk moda tasarımcısının en az yüzde 51 ortağı olduğu Türkiye'de yerleşik şirketi ile yurtdışında açılan ve/veya açılacak birim/birimleri arasında bu Uygulama Usul ve Esaslarının 60'inci maddesi çerçevesinde **organik bağın bulunduğu tevsik edilmesi** gerekmektedir.

Madde 68- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcısına sağlanacak kira, hukuki danışmanlık ve hizmet alımı ile emlakçı komisyon desteğinin başlangıç tarihi, tasarımcının **2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 54, 55, 56'ncı maddeleri** çerçevesinde Müsteşarlık tarafından **destek kapsamına alındığı tarihtir.** (Örneğin bir tasarımcı 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu tasarımcının destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007'de açılacak bir yurtdışı birimi için de en fazla 31.10.2007 tarihine kadar bu destekten yararlandırılabilir.)

Madde 69- Türk moda tasarımcılarının destek kapsamına alınan markası ile ilgili ve projesinde hedef pazarlar olarak belirteceği ülkelerde olması kaydıyla yurtdışında açılmış ve/veya açılacak yurtdışı birimlerle ilgili olarak herhan-

gi bir sayı, şehir, ülke sınırlaması bulunmamaktadır. Ancak, Türk moda tasarımcılarının açmış olduğu ve/veya açacağı **tüm yurtdışı birimleri için sağlanacak toplam destek miktarı yıllık 300.000 ABD Dolarını geçemez.** (Yani, tasarımcı, tek bir yurtdışı birimi için de yıllık en fazla 300.000 ABD Doları 15 yurtdışı birimi için de yıllık en fazla 300.000 ABD Doları destekten yararlandırılabilir.)

Madde 70- Bu Uygulama Usul ve Esaslarının 65'inci maddesinde belirtilen hukuki danışmanlık ve hizmet alım ile emlakçı komisyon desteği sadece yurtdışı birimin kiralanması esnasında ve kiralamaya ilişkin olarak yapılacak harcamalar ile ilgilidir ve Türk moda tasarımcısının açacağı **bütün yurtdışı birimleri için sağlanacak hizmet alım ile emlakçı komisyon desteği yıllık toplam 30.000 ABD Doları'nı geçemez.**

3) Reyonların Desteklenmesi:

Madde 71- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarının projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı markaların kendilerine ait reyonlarda satıldığı büyük mağazalarda, sadece destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satılması amacıyla kiraladıkları ve/veya kiralayacakları reyonlara ilişkin kira ve/veya komisyon harcamaları, **yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları desteklenir.**

Madde 72- Türk moda tasarımcıları tarafından, **destek kapsamına alındıkları tarihten önce kiraladıkları ve/veya destek kapsamına alındıkları tarihten sonra kiralayacakları reyonlara ilişkin olarak bu reyonların kiralandığı ve/veya kiralanaacağı bölgede ve/veya ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi ve bu işlemin yeni kiralanacak reyonlar için reyon kiralanmadan önce yapılması zaruridir.**

Madde 73- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarına sağlanacak reyonlara ilişkin kira ve/veya komisyon desteğinin başlangıç tarihi, **tasarımcının 2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uy-**

gulama Usul ve Esaslarının 54, 55, 56'ncı maddeleri çerçevesinde Müsteşarlık tarafından **destek kapsamına alındığı tarihtir.** (Örneğin bir tasarımcı 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu tasarımcının destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007 tarihinde kiralanacak bir reyonu için de en fazla 31.10.2007 tarihine kadar bu destekten yararlandırılabilir.)

Madde 74- Türk moda tasarımcılarının destek kapsamına alınan markası ile ilgili ve projesinde hedef pazarlar olarak belirteceği ülkelerde olması kaydıyla yurtdışında kiralanmış ve/veya kiralanacak reyonlarla ilgili olarak herhangi bir sayı, şehir, ülke sınırlaması bulunmamaktadır. Ancak, tasarımcının kiraladığı ve/veya kiralayacağı tüm reyonlar için **yararlanabileceği toplam destek miktarı yıllık 200.000 ABD Dolarını geçemez.** (Yani, tasarımcı, tek bir reyon için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları 15 adet reyon için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları destekten yararlandırılabilir.)

4) Showroomların Desteklenmesi:

Madde 75- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarının projelerinde hedef pazarlar olarak belirtecekleri ülkelerde destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin satışı amacıyla açmış oldukları ve/veya açacakları showroamlar ve/veya farklı markaların satıldığı showroamlarda yer alan ürünlerine ilişkin ödeyecekleri kira ve/veya komisyon harcamaları, **yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 200.000 ABD Doları desteklenir.**

Madde 76- Türk moda tasarımcıları tarafından, **destek kapsamına alındıkları tarihten önce kiraladıkları ve/veya destek kapsamına alındıkları tarihten sonra kiralayacakları showroamlara ilişkin olarak bu showroomların kiralandığı ve/veya kiralanaacağı bölgede ve/veya ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi ve bu işlemin yeni kiralanacak showroamlar için showroom kiralanmadan önce yapılması zaruridir.**

Madde 77- Destek kapsamına alınan Türk moda tasarımcılarına sağlanacak showroamlara ilişkin kira ve/veya komisyon desteğinin başlangıç tarihi, **tasa-**

tasarımcının 2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 54, 55, 56'ncı maddeleri çerçevesinde Müsteşarlık tarafından **destek kapsamına alındığı tarihtir.** (Örneğin bir tasarımcı 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu tasarımcının destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007 tarihinde kiralanacak bir showroom için de en fazla 31.10.2007 tarihine kadar bu destekten yararlanılabilecektir.)

Madde 78- Türk moda tasarımcılarının destek kapsamına alınan markası ile ilgili ve projesinde hedef pazarlar olarak belirteceği ülkelerde olması kaydıyla yurtdışında kiralanmış ve/veya kiralanacak showroamlarla ilgili olarak herhangi bir sayı, şehir, ülke sınırlaması bulunmamaktadır. Ancak, tasarımcının kiraladığı ve/veya kiralayacağı tüm showroamlar için **yararlanabileceği toplam destek miktarı yıllık 200.000 ABD Dolarını geçemez.** (Yani, tasarımcı, tek bir showroom için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları 15 adet showroom için de yıllık en fazla 200.000 ABD Doları destekten yararlanılabılır.)

5) Prefinansman Desteği

Madde 79- İlgili İhracatçı Birliği Yönetim Kurulu tarafından uygun görülmesi halinde, Türk moda tasarımcılarına, 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinin (d) bendinin birinci alt bendinde sayılan faaliyetlerine ilişkin harcamaları için **yıllık en fazla 300.000 ABD Dolarına kadar prefinansman desteği sağlanabilir.**

Madde 80- Türk moda tasarımcılarının prefinansman desteğinden yararlanılabilmesi için **2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 54, 55, 56'ncı maddeleri** çerçevesinde Müsteşarlık tarafından destek kapsamına alınmış olması gerekmektedir.

Madde 81- Destek kapsamına alınan ve prefinansman desteğinden yararlanmak isteyen Türk moda tasarımcısı, Müsteşarlıktan destek kapsamına alındığına dair temin edeceği onay yazısı ile birlikte ilgili İhracatçı Birliği Genel Sekreterliğine müracaat eder.

İlgili İhracatçı Birliği Genel Sekreterliği kendisine intikal eden destek talepleri üzerinde yapacağı inceleme neticesinde uygun gördüğü talepleri ve desteğin hangi Birlik kanalıyla sağlanacağı hususlarını Müsteşarlığa bildirir.

Madde 82- Türk moda tasarımcısının prefinansman desteğinden nasıl yararlanacağı hususu, tasarımcı ile Birlik arasında düzenlenecek sözleşme ile belirlenir.

Madde 83- Müsteşarlık bu Uygulama Usul ve Esaslarının 61'inci maddesinde belirtilen esaslar çerçevesinde tespit edeceği hakediş miktarının prefinansman desteği kadarlık bölümünü, bu desteği sağlayan Birliğe, bakiye miktarı ise Türk Moda Tasarımcısına ve/veya Türkiye'de yerleşik şirketine ödenmek üzere T. Cumhuriyet Merkez Bankasına, bilgi edinilmek üzere ise ilgili Birliğe bildirir.

E) TURQUALITY MAĞAZASI DESTEĞİ

Madde 84- Turquality Komitesince Turquality mağazası açılması ve işletilmesi konusunda yetkilendirilen kuruluş ve/veya şirketler tarafından açılacak Turquality mağazalarına ilişkin;

- Kira,
- Hukuki danışmanlık ve hizmet alımı,
- Emlakçı komisyon,
- Dekorasyon,
- Reklam, tanıtım ve pazarlama,

faaliyetlerine ilişkin giderler, **mağaza başına** yüzde 50 oranında ve yıllık en fazla 500.000 ABD Doları'na kadar desteklenir.

Madde 85- 84'üncü maddede sayılan destek unsurlarından yararlanmak isteyen kuruluş ve/veya şirketler tarafından **mağaza açılmadan önce istenen** proje öneri formunun doldurularak doğrudan Müsteşarlığa müracaat edilmesi gerekmektedir.

Madde 86- Müsteşarlık, destek talebinde bulunan kuruluş ve/veya şirketler tarafından kendisine ibraz edilen proje ile ilgili olarak yapacağı ön inceleme neticesinde, değerlendirmeye değer bulduklarını “Turquality Komitesi”ne intikal ettirir. Turquality Komitesi tarafından yapılan inceleme neticesinde alınacak karar, ilgili kuruluş ve/veya şirketlere bildirilir.

Madde 87- Turquality Komitesi tarafından yetkilendirilmiş şirket ve/veya kuruluşların açacakları her mağaza için **belirtilen** proje öneri formunun doldurularak doğrudan Müsteşarlığa müracaat edilmesi ve mağazanın Turquality Komitesi tarafından destek kapsamına alınması gerekmektedir.

Madde 88- Kuruluş ve/veya şirketlerin 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (e) bendinde sayılan destek unsurlarından yararlandırılabilmesi için **Turquality Komitesi tarafından yetkilendirilmiş ve mağazanın destek kapsamına alınmış olması** gerekmektedir. Ayrıca, **sadece şirket ve/veya kuruluşların yetkilendirildikleri ve mağazanın destek kapsamına alındığı tarihten sonra** gerçekleştireceği faaliyetlere ilişkin harcamalar desteklenecek olup, bu tarihten önce yapılan faaliyet ve harcamalar hiçbir şekilde destek ödemesinden yararlandırılmayacaktır.

Madde 89- Yetkilendirilmiş şirket ve/veya kuruluşların 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (e) bendinde sayılan faaliyetlerine ilişkin giderlerinin destek ödemesinden yararlandırılabilmesi için **faturanın şirket ve/veya kuruluş adına kesilmiş ve ödemenin bu şirket ve/veya kuruluş tarafından yapılmış olması** gerekmektedir.

Madde 90- Yetkilendirilmiş şirket ve/veya kuruluşlar, mağazanın destek kapsamına alındığı tarihten itibaren **en fazla dört yıl süreyle** destek ödemesinden yararlandırılabilir. Ancak, şirket ve/veya kuruluşların mağazanın destek kapsamına alındığı tarihten sonraki **her yılın bitiminden itibaren en geç iki ay içerisinde** (Örneğin şirket ve/veya kuruluş 1.10.2003 tarihinde destek kapsamına alındı ise en geç 30.11.2004, 30.11.2005, 30.11.2006 ve 30.11.2007 tarihlerinde) hazırlayacağı (Ek-16)’da yer alan faaliyet raporunu Müsteşarlığa intikal ettirmesi gerekmektedir. **Söz konusu raporu süresi içerisinde intikal ettirmeyen şirket ve/veya kuruluş-**

ların destek oranlarında indirimle gidilebilir ya da destek kapsamından çıkarılabilir.

Yetkilendirilmiş şirket ve/veya kuruluş tarafından ibraz edilen faaliyet raporlarında yapılacak inceleme neticesinde, söz konusu şirketin ve/veya kuruluşun projesinde belirtilen faaliyetlerin en az yüzde 50’sini gerçekleştiremediğinin tespit edilmesi halinde **destek oranlarında indirimle gidilebilir veya destek kapsamından çıkarılabilir.**

Yetkilendirilmiş şirket ve/veya kuruluş tarafından bu Uygulama Usul ve Esaslarının **85’inci maddesi** çerçevesinde Müsteşarlığa ibraz edilen **projelerin revize edilmek istenmesi halinde bu talebin faaliyet raporu ile intikal ettirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında yapılacak revize talepleri dikkate alınmaz.**

Madde 91- Yetkilendirilmiş şirket ve/veya kuruluşların 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinin (e) bendinde belirtilen faaliyetlerine ilişkin giderlerinin desteklenebilmesi için **istenen** belgelerin **harcamanın yapıldığı bölgede/ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine, harcamanın yapıldığı ülkede Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği bulunmuyor ise harcamanın yapıldığı bölgede faaliyet gösteren Ticaret/Sanayi Odası, vergi dairesi, noter vb. resmi bir mercii tarafından tasdiklenmiş örneklerinin, bu ülkelerdeki Türk Konsolosluklarına onaylatılması* ve fatura (kira ödemelerinde banka dekontu, çek, vb.) tarihinden itibaren en geç 6 ay içerisinde** belirtilen diğer bilgi ve belgeler ile birlikte Müsteşarlığa (İhracata genel Müdürlüğü) ibraz edilmesi gerekmektedir. 6 aylık sürenin hesaplanmasında, usulüne uygun olarak yapılan başvurunun, Müsteşarlık evrak kayıtlarına girdiği tarih esas alınır. **Müşavirlik veya Konsolosluk tasdiği bulunmayan belgelerle bir-**

* Yurtdışında yapılacak faaliyetlere ilişkin harcamanın yurtiçinde yapılmış olması halinde söz konusu belgelerin Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Türk Konsolosluğuna onaylatılması gerekmektedir.

Müsteşarlık (İbracat Genel Müdürlüğü) kendisine ibraz edilen belgeler üzerinde yapacağı inceleme neticesinde, hesaplacağı bakiye miktarını, ödenmek üzere T. Cumhuriyet Merkez Bankasına, bilgi edinilmek üzere ilgili kuruluş ve/veya şirkete bildirir.

likte Müsteşarlığa yapılan başvuru, 6 aylık süreyi kesmez ve bu sürenin geçirilmesi halinde, şirket ve/veya kuruluş söz konusu ödeme belgeleriyle ilgili destek ödemesinden yararlandırılmaz.

Madde 92- Yetkilendirilmiş şirketler ve/veya kuruluşlarca, Turquality Komitesi tarafından destek kapsamına alınan mağaza açılmadan önce bu mağazanın açılacağı bölgede ve/veya ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliğine yazılı olarak bilgi verilmesi gerekmektedir.

Madde 93- Şirkete ve/veya kuruluşa sağlanacak kira, hukuki danışmanlık ve hizmet alımı ile emlakçı komisyon desteğinin başlangıç tarihi, mağazanın bu Uygulama Usul ve Esaslarının 85 ve 86'ncı maddeleri çerçevesinde Turquality Komitesi tarafından destek kapsamına alındığı tarihtir. (Örneğin bir mağaza 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu mağazanın destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir.)

Madde 94- Bu Uygulama Usul ve Esaslarının 84'üncü maddesinde belirtilen hukuki danışmanlık ve hizmet alım ile emlakçı komisyon desteği sadece mağazanın kiralanması esnasında ve kiralamaya ilişkin harcamalar ile ilgilidir ve mağaza başına 50.000 ABD Doları'nı geçemez.

Turquality- From Turkey İbaresinin Kullanımı

1) Şirketler ve Türk Moda Tasarımcıları Tarafından Kullanılması:

Madde 95— Turquality Komitesi tarafından, şirketler ile Türk moda tasarımcılarının 2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17, 18, 19, 54, 55, 56'ncı maddeleri çerçevesinde destek kapsamına alınan projeleri konusu markalarının tanıtım, reklam ve pazarlanması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ve destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin etiketlerinde, ambalajlarında ve/veya doğrudan ürünlerinin üzerinde "Turquality-From Turkey" ibaresini kullanmalarına izin verilmesi halinde, 2003/3 sayılı Tebliğ'in 5'inci maddesinde (d bendinin beşinci alt bendi hariç) belirtilen destek oranları 10 puan artırılmak suretiyle (Yüzde 60) uygulanır.

Madde 96— 95'inci maddede sayılan destekten yararlanmak isteyen şirketler ile Türk moda tasarımcıları, "Turquality-From Turkey" ibaresinin kullanılmasına ilişkin taleplerini, 2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17 ve 54'üncü maddeleri çerçevesinde Müsteşarlığa ibraz edecekleri proje öneri formunda belirtirler.

Madde 97- Müsteşarlık, kendisine intikal eden talepler ile ilgili olarak yapacağı ön inceleme neticesinde, değerlendirmeye değer bulduklarını "Turquality Komitesi"ne intikal ettirir. Turquality Komitesi tarafından yapılan inceleme neticesinde alınacak karar, ilgili şirket ya da Türk moda tasarımcısına bildirilir.

Madde 98- "Turquality-From Turkey" ibaresini kullanmalarına izin verilen şirket ve tasarımcılar sadece destek kapsamına alınan markalarının tanıtım, reklam ve pazarlanması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ve destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin etiketlerinde, ambalajlarında ve/veya doğrudan ürünlerinin üzerinde söz konusu ibareyi kullanırlar.

Madde 99- "Turquality-From Turkey" ibaresini kullanmalarına izin verilen şirket ve tasarımcıların destek süresi, 2003/3 sayılı Tebliğ'in 8'inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17, 18, 19, 54, 55, 56'ncı maddeleri çerçevesinde destek kapsamına alındıkları tarihte başlar ve dördüncü yılın sonunda sona erer. (Örneğin bir tasarımcı ya da şirket 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu tasarımcı ya da şirketin destek süresi en geç 31.10.2007'de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007 tarihinde "Turquality-From Turkey" ibaresini kullanma iznini alan şirket ya da tasarımcı da en fazla 31.10.2007 tarihine kadar "Turquality-From Turkey" desteğinden yararlanılabilecektir.)

Madde 100- "Turquality-From Turkey" ibaresini kullanmalarına izin verilen şirket ve tasarımcıların destek kapsamına alınan markalarının tanıtım, reklam ve pazarlanması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ve destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin etiketlerin-

de, ambalajlarında ve/veya doğrudan ürünlerinin üzerinde söz konusu ibareyi kullanıp kullanmadıkları hususu, gerekli görülen durumlarda yurtdışında faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Müsteşarlıktan görevlendirilecek yetkili/yetkililer tarafından Müsteşarlığın uygun gördüğü tarihlerde yerinde yapılacak inceleme neticesinde tespit edilir. Ayrıca, “Turquality-From Turkey” ibaresini kullanmalarına izin verilen şirket ve tasarımcılar tarafından bu Uygulama Usul ve Esaslarının 22 ve 58’inci maddeleri çerçevesinde ibraz edilecek faaliyet raporuna belirtilen belgelerin ilave edilmesi gerekmektedir.

2) Turquality-From Turkey” İbaresinin Destek Unsurundan Yararlandırılmadan Kullanılması:

Madde 101- “Turquality-From Turkey” ibaresinin, Müsteşarlık tarafından fuar düzenleme konusunda yetkilendirilen, A ve B sınıfı belgeye sahip organizatörlerce yurtdışında gerçekleştirilen “Sektörel Türk İhraç Ürünleri Fuarı” veya sektörel nitelikteki uluslararası fuarlarda kullanılmasına ilişkin talepler, 2003/3 sayılı Tebliğ’in 4’üncü maddesi çerçevesinde doğrudan Müsteşarlığa yapılır. Müsteşarlık tarafından yapılacak ön inceleme neticesinde uygun görülen talepler, “Turquality Komitesi”nin onayına sunulur.

Anılan Komite tarafından alınan karar, ilgiliye tebliğ edilir. “Turquality-From Turkey” ibaresinin kullanılmasına izin verilen fuarları organize eden şirketler bu ibareyi kullanmaktan dolayı herhangi bir destek ödemesinden yararlandırılmazlar.

Made in Turkey veya Benzer Bir İbarenin Kullanımı

Madde 102 – Müsteşarlık tarafından, şirketler ile Türk moda tasarımcılarının 2003/3 sayılı Tebliğ’in 8’inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17, 18, 19, 54, 55, 56’ncı maddeleri çerçevesinde destek kapsamına alınan projeleri konusu markalı ürünlerinin etiketleri, ambalajları ve/veya doğrudan ürünlerinin üzerine “Made in Turkey” veya benzer bir ibareyi koymalarına izin verilmesi halinde, 2003/3 sayılı Tebliğ’in 5’inci maddesinde (d bendinin beşinci alt bendi hariç) belirtilen destek **oranları 5 puan artırılmak suretiyle (Yüzde 55) uygulanır.**

Madde 103– 102’nci maddede belirtilen destekten yararlanmak isteyen şirketler ile Türk moda tasarımcıları, “**made in Turkey” veya benzer bir ibarenin kullanılmasına ilişkin taleplerini, 2003/3 sayılı Tebliğ’in 8’inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17 ve 54’üncü maddeleri çerçevesinde Müsteşarlığa ibraz edecekleri proje öneri formunda (EK-7,11) belirtirler.**

Madde 104- Müsteşarlık, kendisine intikal eden talepler ile ilgili olarak yapacağı inceleme neticesinde, talebin uygun görülüp görülmediği hususunu ilgili şirket ya da tasarımcıya bildirilir.

Madde 105- “Made in Turkey” veya benzer bir ibarenin kullanımı desteğinden yararlanmalarına izin verilen şirket ve tasarımcıların destek süresi, 2003/3 sayılı Tebliğ’in 8’inci maddesinin (a) bendi veya bu Uygulama Usul ve Esaslarının 17, 18, 19, 54, 55, 56’ncı maddeleri çerçevesinde destek kapsamına alındıkları tarihte başlar ve dördüncü yılın sonunda sona erer. (Örneğin bir tasarımcı ya da şirket 1.11.2003 tarihinde destek kapsamına alınmış ise bu tasarımcı ya da şirketin destek süresi en geç 31.10.2007’de sona erecektir. Bu nedenle, 1.06.2007 tarihinde “Made in Turkey” veya benzer bir ibarenin kullanımı desteği kapsamına alınan şirket ya da tasarımcı da en fazla 31.10.2007 tarihine kadar bu destekten yararlandırılabilir.)

Madde 106- “Made in Turkey” veya benzer bir ibareyi kullanmalarına izin verilen şirket ve tasarımcıların **destek kapsamına alınan markalarının tanıtım, reklam ve pazarlanması amacıyla gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ve destek kapsamına alınan markalı ürünlerinin etiketlerinde, ambalajlarında ve/veya doğrudan ürünlerinin üzerinde söz konusu ibareyi** kullanıp kullanmadıkları hususu, gerekli görülen hallerde yurtdışında faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği ya da Müsteşarlıktan görevlendirilecek yetkili/yetkililer tarafından Müsteşarlığın uygun gördüğü tarihlerde yerinde yapılacak inceleme neticesinde tespit edilir. Ayrıca, “Made in Turkey” veya benzer bir ibareyi kullanmalarına izin verilen şirket ve tasarımcılar tarafından bu Uygulama Usul ve Esaslarının 22 ve 58’inci maddeleri çerçevesinde ibraz edilecek faaliyet raporuna belirtilen belgelerin ilave edilmesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM DİĞER HÜKÜMLER

Madde 107– Ödemeye ilişkin, ibraz edilen belgelerdeki giderlerin (KDV dahil) Türk Lirası cinsinden olanları Türk Lirası, döviz cinsinden olanları ise fatura (kira ödemelerinde banka dekontu, çek, vb.) tarihindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası çapraz kurları ve döviz alış kurları esas alınarak, ABD Doları karşılığı Türk Lirası olarak Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan ödenir.

Madde 108– Bu Uygulama Usul ve Esasları kapsamındaki destek ödemelerinden yararlanan ve/veya söz konusu destek ödemelerinden yararlanmak üzere müracaatta bulunan kuruluş, şirket, Türk moda tasarımcısı ile Turquality mağaza işleticisi ve/veya işleticileri tarafından sahte ve/veya yanıltıcı bilgi ve belge ibraz edildiğinin tespiti halinde, haklarında kanuni işlem yapılır. Bu kapsamda tahkikat, soruşturma ve/veya dava konusu edilmiş olanların destek talepleri, konuyla ilgili denetim raporu ve/veya yargı kararı alınıncaya kadar bekletilebilir. Dava sonucunda suçu sabit görülenlerin, Bakanlar Kurulunun 27/12/1994 tarihli ve 94/6401 sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı” kapsamında yer alan tüm devlet yardımlarına ilişkin talepleri süresiz olarak reddedilebilir. Müsteşarlık, suç unsurunun tam olarak oluşmamasından kaynaklanan beraat kararları kapsamındaki sahtecilik eylemlerini gerçekleştirenler hakkında da benzer mahiyette işlemler tesis etmeye yetkilidir.

Bu Uygulama Usul ve Esasları kapsamında haksız olarak alındığı ve/veya amacı dışında kullanıldığı tespit edilen destek ödemeleri, ilgililerden 6183 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde geri alınır.

Madde 109– Müsteşarlık adına tescil ettirilmek suretiyle koruma altına alınmış bulunan “Turquality-From Turkey” ibaresini, Müsteşarlık ve/veya Turquality Komitesinden izin almadan kullananlar hakkında, “Markaların Korunması Hakkında 556 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname” hükümleri çerçevesinde işlem yapılır.

Madde 110– 31/07/1997 tarihli ve 23066 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 97/9 sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında ‘Yurtdışında Ofis-Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi’ Hakkında Tebliğ” ile 15/11/1998 tarihli ve 23524 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 98/14 sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında ‘Yurtdışında Ofis-Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi’ Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” hükümlerinden yararlanmakta olan şirket ve Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin (SDŞ), bu Uygulama Usul ve Esasları çerçevesinde de destek kapsamına alınması halinde, 97/9 ve 98/14 sayılı Tebliğ hükümlerinden yararlandırılmazlar.

Madde 111– 31/07/1997 tarihli ve 23066 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 97/5 sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında ‘Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi’ Hakkında Tebliğ” ile 14/11/1998 tarihli ve 23523 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 98/13 sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında ‘Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi’ Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” hükümleri çerçevesinde destekten yararlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), aynı kalite belgesi ve insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretler için bu Uygulama Usul ve Esaslarının 47’nci maddesinde belirtilen destekten yararlandırılmazlar.

Madde 112– 31/07/1997 tarihli ve 23066 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 97/6 sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında ‘Pazar Araştırması Desteği’ Hakkında Tebliğ” ile 14/11/1998 tarihli ve 23523 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 98/12 sayılı “İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında ‘Pazar Araştırması Desteği’ Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” hükümleri çerçevesinde destekten yararlanan Üretici Dernekleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), aynı pazar araştırması projesi ve/veya yurtdışı faaliyeti için bu Uygulama Usul ve Esaslarının 11, 27, 84’üncü maddelerinde belirtilen pazar araştırması desteğinden yararlandırılmazlar.

Madde 113– Bu Uygulama Usul ve Esasları çerçevesinde destek kapsamına alınacak kuruluş, şirket ile Türk moda tasarımcılarını ihracat stratejisinde

belirtilen ilke, hedef ve politikalar çerçevesinde tespit etmeye ve uygulamada ortaya çıkacak ihtilafları inceleyip sonuçlandırmaya Müsteşarlık İhracat Genel Müdürlüğü yetkilidir.

Madde 114- 29/01/2000 tarihli ve 23948 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2000/3 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” ile 9/08/2001 tarihli ve 24488 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/6 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” uyarınca destek kapsamına alınmış İhracatçı Birliği, Üretici Derneği, Üretici Birliği, şirket ve Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDTŞ) talepleri, anılan Tebliğ hükümleri çerçevesinde incelenip sonuçlandırılır.

Madde 115 – Bu Uygulama Usul ve Esaslarında gerekli düzenleme ve değişikliklerin yapılması hususunda Müsteşarlık yetkilidir.

Madde 116- Bu Uygulama Usul ve Esaslarını, Müsteşarlık yürütür.

Kaynakça

- Aaker, A. David Erch soo chimisthater (2001) “The Lure of Global Branding Harroodr Business Review on Marketing” S. 100-112
- Aktan Çoşkun Can, (1999) “Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye” Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) Kasım, Ankara
- Ahluwalia Rahini, Robert E. Burnkront &H. Roca Unnova (2000) “Cunsomer Response to Negative Publicity. The Moderating Role of Commitement”, Journal of Marketing Research, Vol : XXXVII, May, S. 203-211
- Albaum Gerold&David K. Tse (2001) “Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage&Firm Performance : A Study of HongKong Exporters.” Journal of International Marketing, Vol : 9 No : 4
- Anderson C. James, James A. Narus (1999) “Business Marketing What Customer Value”; Harward Business Review Power Özek Eki, S. 20-32
- Baumgartner Hans&Jon Benedict E. M. Steenkamp (2001) “Response Styles in Marketing Research: A Cross – National Investigation, Vol: XXXVIII, May, S. 143-152
- Bowman Douglas&Das Narayandos (2001) “Managing Customer – Intiated Contocs with Manufactures: The Impact on Share of Category Requirements anol word-of-mouth Behavior, Journal of Marketing Research Vol: XXXVIII August, S. 281-293
- Breman Poul&Tevfik Dalgic, (2001) “Exporting Firms, The Learning Organization&Market Orientation a Conceptual&Empirical Investigation of Dutch Exporters” Advenced in International Marketing Vol : 10, S. 339-352
- Bronenberg J. Bart, Vijoy Mahajan&Wilfred R. Vanhonacker (2000) “The Emergence of Market Structure in New Repeat-Purchase Categories: The Interplay of Market Share&Retailer Distribution. Journal of Marketing Vol: XXXVII February S. 16-19
- Brown R. James, Chelciton S. Dev, Dong-Jin Lee, (2000) “Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms”, Journal of Marketing Vol: 64 No: 2, April, S. 51-63
- Calontane J. Roger, Kim E. Schatzel, (2000) “Strategic Foretelling: Communication – Based Antecedents of a Firms Propensity to Preannounce”, Journal of Marketing Vol: 64, No: 1, Januray, S. 17-29

- Cannon M. Hugh&Attila Yaprak, (2001) "Marketing&Economic Development: Implications for Emerging Economies", Advances in International Marketing Vol: 10, S: 90-108
- Cannon P. Joseph&William D. Perceault Jr. (1999) "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", Journal of Marketing Research, Vol: XXXVI, November, S: 439-459
- Cinel, Kayaalp; KOS'lara Yönelik İtalyan Dış Ticaret Kurumu, KOS-DER Yayınları, 1996, İstanbul
- Chernev Alexander&Gregory S. Corpenner, (2001) "The role of Market Efficiency Institutions in Consumer Choice: A Case of Compensatory Inferences", Journal of Marketing Research, Vol: XXXVIII, August, S: 349-361
- Czinkota R. Michael (1993) "A Nation Export Development Strategy for New&Growing Business", Delivered to the National Economic Council, The White House, August 6, USA
- Çam Serdar, (2002), "Hedef İhracat Pazarlarının Belirlenmesi", MÜSİAD Cep Kitapları, No: 11, İstanbul
- Çavuşgil Tamer, (1997), "İhracatı Teşvikte Kamu Sektörünün Rolü" Dünya Gazetesi 2 Eylül, İstanbul
- Çavuşgil Tamer, (1997), "Küçük ve Orta Boy İşletmeler için İhracat Pazarlama Araştırması, Planlama, Uygulama ve Analiz, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını Ankara
- Çavuşgil Tamer, (1999), "Entelektüel Sermaye ve Entelektüel Örgüt" Dünya Gazetesi 21 Aralık, İstanbul
- Çavuşgil Tamer, (2001) "Yükselen Ekonomiler ve Toplam Pazar Fırsatları Endeksi", 6. Ulusal Pazarlama Kongresi 22 Haziran – 1 Temmuz 2001, Bölgesel Kalkınmada Pazarlama Bildiri Kitabı, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi yayını Erzurum S. 257-264
- Dalgic Tefik, (1998), "Niche Marketing Principles: Guerrillas Versus Gorillas", Journal of Segmentation in Marketing, Vol: 2, No: 1, S. 5-18
- Daniels D. John, (2001), "Emerging Economies&the Challenge of Globalization", Advances in the International Marketing Vol: 10, S. 7-19
- Dow Douglas, (2001), "The Adaptation of Host Market Positioning Strategies: Empirical Evidence of Australian Exporters", Journal of International Marketing Vol: 9, No: 3, S. 41-57
- DPT (2000) "Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2000-2005, Ankara.
- Drucker F. Peter, (2001), "The Essential Drucker", Harperbusiness, First Edition.
- Drucker Peter (1998), "Efsane Guru'dan" Capital Dergisi, S. 169-174, Kasım sayısı, İstanbul

- Drucker' F. Peter, (1999), "Management Challenges For The 21st Century", Harper Collins Publishers Inc.
- Dunfee W. Thomas, N. Craig Smit, William Ross Jr. (1999), "Social Contracts&Marketing Ethics", Journal of International Marketing, July, Vol: 63, No: 3, S. 14-29
- Erem Tunç, (1997), "21. Yüzyıl İçin Stratejide Planlama" Stratejik İşletme Yönetimi Semineri Notları, 28 Kasım, 6-13 Aralık, Rumeli Hisarüstü / İstanbul
- Erem Tunç, (1999), "Global Stratejik Pazarlama: Global Pazarlara Giriş" Stratejide İşletme Yönetimi Semineri Notları, 15 Mayıs, Rumeli Hisarüstü / İstanbul
- Francis June&Colleen Collins – Dodd, (2000), "The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small&Medium Sized Enterprises" Journal of International Marketing, Vol: 8, No: 3, S. 84-97
- Ganesh Jaishankar, Mark J. Arnold&Kristy E. Reynolds, (2001), "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers&Stayers", Journal of Marketing, July, Vol: 64, No: 3, S. 65-79
- Gankema G. J. Harold, Henoeh R. Snuij&Peter S. Zwart, (2000), "The International Process of Small&Medium sized Enterprises: An Evaluation of Stoge Theory", Journal of Small Business Management, Vol: 38, No: 4, October, S. 15-21
- Gençtürk F. Esra&Masaki Kotebe, (2001), "The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation", Journal of International Marketing, Vol: 9, No: 2, S. 51-70
- Gnepa J. Tahi, (2001), "Persuading Small Manufacturing companies to Become Active Exporters: The Effect of Message Framing&Focus on Behavioral Intentions", Journal of Global Marketing, Vol: 14, No: 4, S. 46-63
- Granzin L. Kent&John J. Painter, (2001), "Motivational Influences On "Buy Domestic" Purchasing: Marketing Management Implications from a study of Two Nations", Journal of International Marketing, Vol: 9, No: 2, S. 73-90
- Greenbaum Joshua (1986), "Global Paarda Ayakta Kalma Taktikleri" global Management, Temmuz-Ağustos sayısı S. 51-57
- Grewal Rajdeep, James M. Corner&Rej Metita, (2001), "An Investigation into the antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets" Journal of Marketing, July, Vol: 65, No: 3, S. 17-29
- Hamburg Christian&Christian Pflesser, (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues&Performance Outcomes" Journal of Market Research, November Vol: XXXVII, S. 449-461

- Hamel Gary, (1997), "Strateji Reform Değil "Devrim" dir." Harward Business Review – Power özel eki Tercümesi S. 32-42
- Hamel Gary, (1998), "Strateji bir Devrimdir" Capital Yayınları, Yönetim Dizisi, Temmuz No: 2 İstanbul
- Hamel Gary, (2000), "Leading the Revulution" Harward Business School Press, Boston, BZD Yayınları, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul
- Hojstedeter Frankel, Jon-Benedict E. M. Steenkamp&Michael Wedel, (1999), "International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations", Journal of Market Research, February Vol: XXXVI, S. 1-16
- Houston B. Mark, Beth A. Walker, Michael D. Hutt&Peter H. Reingen, (2001), "Cross-Unit Competition for a Market Charter: The Enduring Influence of Structure", Journal of Marketing, April, Vol: 65, No: 2, S. 19-31
- International Trade Centre (2001), "Uluslararası Rekabette Başarılı Olan KOBİ lerin Ortak Özellikleri" IGEME Ortaklığı Eğitim Semineri; Ankara
- Jayachandran Satish, Javier Gimeno&P. Rajan Varadarajan, (1999), "The Theory of Multi-market Competition: A Synthesis&Implications for Marketing Strategy", Journal of Marketing, July, Vol: 63, No: 3, S. 49-66
- Kenny David&John F. Marshall, (2001), "The Real Business of the Internet" Harward Business Review – On Marketing S. 69-81
- Kim W. Chan&Reneé Mouborgne, (2001), "Creating New Market Space" Harward Business Review on Information, Harward Business Scholl Publishing Corporation, S. 1-29
- Kotler P. John, (1996), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" Harward Business Review, March-April, S. 4-14
- Kotler Philip, (1998), "Pazarlamanın Yeni Yüzü", Wining Through Value-Oriented Marketing Konferansı notları, Capital Yönetim Dizisi No:1 İstanbul
- Kotler Philip, (2000), "Marketing in the New Millenium", Kellogs Graduate School of Management, North-Western University Fed Training, October 20, İstanbul
- Kotler Philip, (2000), "Marketing Management" The Millenium Edition, Prentice Hall, International Editions.
- Kotler Philip, Domald H. Harder, Irving Rein, (1993), "Marketing Places: Attracting Investment Industry&Tourism to Cities, Stated&Nations", (1993) The Free Press
- Kotler Philip, Gory L. Lilten, K. Sridhar Moorthy, (1992), "Marketing Models" Prentice Hall, International Inc.
- Kotler Philip, Somleid Jotusripitole, Suvit Maesincee, (2000), "The Marketing of Nations" Ulusların Pazarlanması Çev. Ahmet Buğdaycı, T. İş Bankası Yayınları, İstanbul

- Kotler Philip, (1996), "Wining Through Value-Oriented Marketing", March 26, Fed Training, lütfi Kırdar Kongre Sarayı, İstanbul
- Kreitler P. Robert, (2000), "Getting Started in Global Investing", John Wiley & Sans Inc.
- Lambin Jean-Jacques, (2000), "Market-driven Management Strategic&Operational Marketing" Mcmillan Business
- Lehmann R. Donald, Charles B. Weinberg, (2000), "Sales Through Sequential Distribution Channels: An Application to Movies&Videos", Journal Marketing, July, Vol: 64, No: 3, S. 18-33
- Marinov A. Marin&Suetla T. Marinova, (2001), "Foreign Direct Investment in the Emerging Markets of the Central&Eastern Europe: Motives Strategies", Advances in International Marketing Vol: 10, S. 21-25
- Matsuno Ken, John T. Mentzer, (2000), "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", Journal of Marketing, Vol: 64, No: 4, October, S. 1-16
- McAuley Andrew&Michael Harvey, (2001), "International Marketing; Consuming Globally, Thinking Locally", John Wiley & Sans Ltd.
- Me Naughton B. Rod,&Jim Bell, (2001), "Channel Switching Between Domestic&Foreign Markets" Journal of International Marketing, Vol: 9, No: 1, S. 24-37
- Meuter L. Motthew, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree&Mary Jo Bitner, (2000), "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", Journal of Marketing, July Vol: 64, No: 3, S. 50-64
- Mittal Vikas, Pankaj Kumar&michael Tsiras, (1999), "Attribute-Level Performance Satisfaction&Behavioral Intentions Over Time: A Consumption-System Approach", Journal of Marketing, April Vol: 63, No: 2, S. 88-101
- Moen Qystein, (2000), "SMEs&International Marketing: Investigating the Differences in Export Strategy Between Firms of Different Size" Journal of International Marketing, Vol:13, No: 4, s.7-25
- Monye O Sylvester, (2000), "The Hanolbook of International Marketing Communications", Blackwell Publishers
- Moruca Regina Fazio, (1999), "Con This Brand Be Saved?", Harward Business Review on Branol Management, S. 147-162
- Murray Y. Janet, (2001), "Strategic Alliance-Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage a Conceptual Freamwork&Research Propositions Journal of International Marketing, Vol: 9, S. 30-53

- Naisbitt John (1994), "Global Paradox: The Bigger World Economy, the More Powerful its Smallest Players", Avon Books, New York
- Peter J. Paul, James H. Donnelly, (2000), "A Preface to Marketing Management" Eight Edition, Irvin Mc Grow-Hill
- Pike Richard & Bill Neale, (1999), "Corporate Finance & Investment: Decisions & Strategies", Third Edition, Financial Times, Prentice Hall, Europe
- Porter E. Michael, (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, November-December, S. 61-78
- Porter E. Michael, (1997), "Competitive Strategy", Ceylan Intercontinental, Konferans notları, 22 Ekim, Fed Eğitim Danışmanlık A.Ş., İstanbul,
- Porter E. Michael, (1997), "Strateji Nedir?" Harvard Business Review, Tercüme – Power Özel Eki, S. 14-31
- Porter E. Michael, (1997), "The Competitive Advantage of Turkey", Fed Training, October 22, İstanbul / Turkey
- Porter E. Michael, (1998), "Rekabet Dersleri", Capital Yönetim Dizisi, Ekim, No: 3, İstanbul
- Saran Mine, (2001), "Uluslararası Pazarlama Karması içinde Halkla İlişkilerin Rolü", 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, 28 Haziran – 1 Temmuz, bildiriler kitabı S. 293-297
- Şanlı A. Coşkun, (1998), "Global Marketing Strategies in a Borderless World" Seminer Notları 15-16 Mayıs Gizmar / İstanbul
- Tatoğlu Ekrem, Keith W. Glaister, (2000), "Strategic Motives & Partner Selection Criteria in International Joint Ventures in Turkey: Perspectives of Western Firms & Turkish Firms", Journal of International Marketing, Vol: 13 No: 3, S. 53-82
- Tek, Ömer Baybars "Pazarlama İlkeleri, Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir
- Theodosiov Marios & Constantine S. Kostikeas, (2001), "Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardization of Multinational Corporations", Journal of International Marketing, Vol: 9 No: 3, S. 1-16
- Varadarajan P. Rejn, Satish Yaya Chandron & J. Cris White, (2001), "Strategic Interdependence in Organizations: Deconglomeration & Marketing Strategy", Journal of Marketing, January, Vol: 65, No: 1, S. 15-28
- Wenger C. Etienne & William M. Snyder, (2001), "Communities of Practice: The Organizational Frontier", Harvard Business Review on Organizational Learning, S. 1-18
- Yaprak Attila, Hülya Tütek, (2001), "Globalization, The Multinational Firm & Emerging Economies", Advances in International Marketing, Vol: 10, S. 1-5