

Yeni Ekonomik Dönemde

KOBİ'ler için

REKABET

ve

BÜYÜME

Stratejileri

Bu Çalışma MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Yönetiminde
MÜSİAD Ekonomi Danışma Kurulu tarafından hazırlanmıştır.

Yayına Hazırlık, Baskı, Cilt

Bilge Matbaacılık

Yılanlı Ayazma Sokak No: 8

Örme İş Merkezi Kat: 1

(Kale İş Merkezi Karşısı) 34010

Davutpaşa - Zeytinburnu / İSTANBUL

Tel: 0212 483 15 16 (Pbx) Fax: 0212 483 30 55

Temmuz 2005, İstanbul

Bu kitabın basımına sponsor olarak destek veren, Gürsan Elektrik San. Tic.
Ltd. Şti. Sahibi Sadi Yalçın ve Erel Elektronik Mühendislik Makina Taahhüt Tic.
San. ve Yatırım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Ergin'e
katkılarından dolayı teşekkür ederiz.



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

İçindekiler

SUNUŞ	5
1. GİRİŞ	8
1.1. Yeni Ekonomi Dinamikleri	10
1.2. KOBİ'lerin Yüz Yüze Olduğu Şartlar	12
1.3. Reel Sektör İçin Yeni Tutumlar.....	16
2. REKABET STRATEJİLERİ	19
2.1. Rekabet Analizi Yapınız	19
2.1.1. Rekabet Araştırmasını Nasıl Yaparız?	20
2.1.2. Rakipler Hakkında Nasıl Bilgi Toplarız?	24
2.2. Pazarlama Planı Hazırlayınız	25
2.3. Yapınızı Güçlendiriniz	26
2.3.1. Ürünlerinizi Standardize Ediniz	26
2.3.2. Kitlesel Üretime Geçmeye Çalışınız	27
2.3.3. Ürünlerinizin Ambalajını İyileştiriniz	29
2.3.4. Ürününüzün Etiket Bilgilerini Gözden Geçiriniz	30
2.3.5. Kalite Belgelerine Sahip Olmaya Çalışınız	30
2.3.6. Mali Yapınızı Güçlendiriniz	32
2.3.7. Yeni Bir Finans Yönetimi Anlayışına Sahip Olunuz.....	33
2.3.8. Yeni Finansal Kaynaklar Bulunuz	36
2.3.9. Fiziki Altyapınızı Geliştiriniz	38
2.3.10. İletişim Yapınızı Güçlendiriniz	39
2.3.11. Hukuki Bilgilerinizi Güçlendiriniz	40
2.4. Pazar İmkanlarınızı Araştırınız.....	41
2.4.1. Dış Piyasalara Odaklanınız	41
2.4.2. Küreselleşmeyi Anlayınız	42
2.4.3. AB Ülkelerindeki Piyasaları Takip Ediniz	43
2.4.4. Yerel Pazarlarda İyi Tanınan Bir Firma Olunuz	45
2.4.5. Niş Pazarları Bulmaya Çalışınız	46
2.4.6. Ortak Pazarlama Grupları Oluşturunuz	47
2.4.7. Yoğunlaşma Oranlarını Takip Ediniz.....	48
2.4.8. Rakiplerinizin Listesini Oluşturunuz	48
2.5. Tanıtım Araçlarını Etkili Kullanınız	49
2.5.1. Basılı Tanıtım Araçlarını Kullanma	49
2.5.2. Web Sayfalarını Kullanma	51
2.6. Diğer Politikalar	52

2.6.1. Servis Kalitesiyle Öne Geçiniz	52
2.6.2. Kendi Markanızı Oluşturunuz.....	55
2.6.3. Fiyat Savaşına Girmeyiniz	57
2.6.4. Belirli Alanlarda Rekabet Ediniz	59
2.6.5. Hizmet Sunumunda Titiz Olunuz	60
2.6.6. Bilgi ve Tecrübenizi Kullanınız	60
2.6.7. Çalışma Saatlerinizi Yeniden Düzenleyiniz	61
2.6.8. Danışmanlardan Yararlanınız	61
2.6.9. Modayı İzleyiniz	64
2.6.10. İleri Teknoloji Kullanınız.....	65
2.6.11. Yeni Ürün Çalışmalarına Ağırlık Veriniz.....	66
2.6.12. Verimliliği Artırıcı Çalışmalar Yapınız	68
2.6.13. Endüstri kümelerine Taşınınız	69
2.6.14. Büyüklerle Rekabeti Öğreniniz	70
2.6.15. İşbirliği Yapmayı Deneyiniz.....	71
2.6.16. Güçlü Küçük İşletmeler Kurunuz	71
2.6.17. Kendinizi Geliştiriniz.....	72
2.6.18. Çocuklarınızı İyi Yetiştiriniz.....	72
3. BÜYÜME STRATEJİLERİ	73
3.1. Devlet Destekleriyle Büyüme	74
3.2. Stratejilerle Büyüme	81
3.2.1. Maliyetleri Düşürerek Büyüme.....	82
3.2.2. Fiyatları Düşürmek Suretiyle Büyüme	82
3.2.3. Müşteri Sadakati Yaratarak Büyüme.....	82
3.2.4. Birleşmeler Yoluyla Büyüme.....	85
3.2.5. Yenilik ve Buluş Yaparak Büyüme.....	85
3.2.6. Globalleşerek Büyüme	87
3.2.7. İhracat Yaparak Büyüme.....	89
3.2.8. Marka Yaratarak Büyüme	90
3.2.9. Dağıtım Ağı Kurarak Büyüme	90
3.2.10. Pazarı Genişleterek Büyüme.....	91
3.2.11. Pazarlama Grupları Oluşturarak Büyüme	91
3.2.12. Sermayeyi Artırarak Büyüme	92
3.2.13. Yatırım İndirimleriyle Büyüme	92
3.2.14. İnternet'ten Yararlanarak Büyüme	93
4. SONUÇ	94
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR.....	95

SUNUŞ

Son birkaç yıldır ülkemiz ekonomisinde makro çerçevede bir takım olumlu gelişmeler yaşanırken, mikro ekonomi seviyesinde küçük işletmeler bu gelişmeden ters yönde etkilenmişler ve zorlanmaya başlamışlardır. Bu işletmelerin sorunu, ekonomideki gelişmeleri zamanında okuyamamaları ve etkili tedbirler alamamalarıdır. MÜSİAD öteden beri ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesi ve güçlenmesi için çaba harcamaktadır. Bu yönde KOBİ yöneticilerimize seminerler vermekte, ekonomideki gelişmeleri yorumlayan raporlar üretmekte ve aynı zamanda KOBİ yönetici ve profesyonellerimizin uzmanlık ve vasıflarını artırmaya yönelik kitaplar yayımlamaktadır. KOBİ'ler İçin Rekabet ve Büyüme Stratejileri isimli bu kitap da bu amaçla son yıllardaki gelişmeler dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Rekabet ve büyüme konusu tüm ekonomik şartlar için geçerlidir. Ancak Türkiye'nin son 30 yıldan sonra ilk defa düşük enflasyon ortamına girmesiyle rekabet şartları da değişmiştir. KOBİ'ler günümüz rekabet şartlarında artık yeni gelişmeleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Giriş sürecinde AB ülkeleri bundan böyle yakın bir rekabet alanı haline gelmiştir. Bu rekabet alanında sadece kendi kurallarımız değil, topluluğun kuralları da bizi önemli ölçüde etkilemeye başlamıştır. Yöneticilerimiz, rekabet ve büyüme adına bugüne kadar öğrendiklerini ve bildiklerini yeniden gözden geçirmek zorundadırlar. Yeni dönemin rekabet stratejilerini akılda kalacak şekilde birkaç madde halinde özetleyebiliriz. Birinci olarak; kolay para kazanma ve piyasa fırsatlarını yakalama döne-

mi sona ermiştir. Tek başına fiyat rekabeti değil; fiyatla birlikte marka, kalite ve hizmet rekabeti bir paket olarak öne çıkmıştır. Sadece fiyatı yüksek veya düşük tutma tek başına herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü piyasalar ürün çeşidiyle zenginleşmiş, müşteriler İnternet ve diğer medya araçlarıyla çok daha etkili bir şekilde bilgi sahibi olmaya başlamışlardır.

Bugün müşteri, tüm zamanlardan daha fazla "kral" haline gelmiştir. Yeni rekabet şartlarıyla ilgili ikinci özellik, firmaların iç yapılarını, yönetim sistemlerini ve sermayelerini güçlendirme gereğinin ortaya çıkmış olmasıdır. Bu gereklilik bir taraftan AB üyeliği süreciyle ilgilidir, diğer taraftan ise devletin kaynaklarını daha rasyonel kullanma politikasından kaynaklanmaktadır. Devlet, kayıt dışı uygulamaları azaltmaya yönelik ciddi tedbirler almakta, teşvik ve destekleri belirli büyüklükteki veya belirli özellikteki firmalara yönlendirmektedir. Böyle olunca rekabet, ölçek ekonomisi çerçevesinde çalışan (a) büyük, (b) güçlü veya (c) özellikli firmaları avantajlı hale getirmektedir. Küçük, özelliksiz ve dayanıksız firmalar belki ancak kendi yağlarıyla kavrulabilecekler, fakat ciddi bir büyüme gösteremeyeceklerdir. Rekabet edebilmek ve büyüyebilmek için birleşmek veya farklılaşmak gereği ortaya çıkmıştır. MÜSİAD birleşerek veya duruma göre ittifaklar kurarak güçlenme fikrini son yıllarda çok daha fazla işlemeye başlamıştır. Bu fikri işlemekteki amacımız, gerek üyelerimizin ve gerekse diğer KOBİ firma yöneticilerinin hassasiyetlerini artırmak ve böylece ülkemizi zayıf, birbirine benzer KOBİ'ler alanı olmaktan kurtarıp daha güçlü bir hale getirmektir. Yeni rekabet şartlarını gerektiren üçüncü özellik, halkın gelir seviyesinin yükselmesi ve sonuçta tüketim eğilimlerinin değişmesidir. Artık insanlarımız yeni televizyon modellerine, yeni cep telefonlarına, yeni arabalara, yeni perdeler, yeni mobilyalara yönelmektedir. Bu yönelimin KOBİ yöneticisi için anlamı; yeni

ürünler, kaliteli ürünler, yeni ve orijinal tasarımlar, kalite güvencesi, satış sonrası destek ve yeni satış mekanları demektir. Bu beklentiye göremeyen işletmeciler yarışın hep arka sıralarına doğru gerileyeceklerdir.

KOBİ'ler İçin Rekabet ve Büyüme Stratejileri isimli bu cep kitabı MÜSİAD Ekonomi Danışma Kurulu tarafından hazırlanmıştır..

Eserin ortaya çıkmasında emeği geçen hocamıza, Araştırmalar ve Yayın Komisyonumuza, Ekonomi Danışma Kurulumuza ve MÜSİAD Kurucu Başkanı Sn. Erol Yazar'a teşekkür ediyor, tüm işadamları ve sanayicilerimize faydalı olmasını diliyorum.

Dr. Ömer Bolat

MÜSİAD Genel Başkanı

1. GİRİŞ

Tüm dünyada küçük ve orta ölçekli işletmeler bir ülkenin sanayi ve iş hayatının temel ögesini oluşturur. Ülkemizde de ekonominin dayanıklılığı küçük ve orta ölçekli sanayinin güçlü olmasına bağlıdır. Günümüzde tüm ülkeler küçük ve orta ölçekli sanayinin güçlendirilmesine ve onların rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması sadece ekonominin güçlendirilmesine ve endüstriyel yapının geliştirilmesine değil, bunun yanında firmaların davranışlarının ve tepki gösterme biçimlerinin geliştirilmesine de bağlıdır.

Rekabette başarılı olma, KOBİ firmalarının kapasitelerini geliştirmeleri ve aynı zamanda ekonomide kendilerine yer açılmasıyla mümkün olabilir. Ülkemizde son yıllarda düşük enflasyon ortamına girilmesiyle birlikte rekabet önem kazanmaya başlamıştır. Artık sadece fiyat savaşları değil, fiyatla birlikte kalite ve satış sonrası hizmet savaşları bir paket halinde rekabet ögesi olarak ortaya çıkmıştır. Artık tekli politikalar değil, çoklu paket politikalar geçerlidir. Firmaların markası, ürünlerin imajı ve buna dayalı psikolojik faktörler rekabette kendisini daha fazla hissettirir olmuştur. KOBİ'ler bu dönemde bazı stratejik kararları alıp büyüyemezlerse, güçlenemezlerse veya kendilerini farklılaştırılmazlarsa yeni rekabet şartları karşısında zayıflayabilir veya yok olabilirler. Rekabet, "varlığı sürdürme" veya "büyüme amacıyla" yapılır. Günümüz rekabet şartlarında tüketicilerin davranışları firmaların stratejilerini belirleyen bir özelliğe sahiptir. KOBİ yöneticileri, ekonomik gelişme trendlerini çok iyi

okuyup zamanında tedbir almalıdırlar. Türk halkının son yıllardaki eğilimi büyük firmalara yönelme, garanti veren firmalarla çalışma, satış sonrası hizmet veren firmalardan alışveriş yapma şeklinde gerçekleşmektedir. Küçük firmaların, hizmet beklentilerinin ön plana çıktığı bu yeni durumla baş edebilmeleri için birleşerek, ittifaklar kurarak, yeni ürünler çıkararak, yeni tasarımlar üzerinde odaklanarak büyümeleri gerekmektedir. Rekabette firma stratejileri kadar, ekonominin KOBİ'lere açılım sağlaması ve global stratejiler de önemlidir. Türk ekonomisinin 2025'li yıllara kadar önümüzdeki 20 yıl için rekabet stratejisi, çok büyükler, orta büyüklükteki firmalar ve küçük firmaların hep birlikte varlıklarını sürdüreceği ve vahşi kapitalizm gereği büyük firmaların küçük firmaları yutmayaacağı dengeli, yaygın ve serbest piyasa sistemine dayalı bir iş çevresinin oluşturulmasıdır. Hükümetler, bu dönemde büyük firmalara yönelen müşteri ve tüketicilerin eğilimlerini dikkatle izleyerek tekelleşmeye veya piyasanın birkaç firma arasında paylaşılmasına izin veremeyerek getirecekleri düzenlemelerle dengeli bir dağılım ve alışveriş sistemi kurmak zorundadırlar. Piyasadaki gelişmelere seyirci kalıp KOBİ'lerin bütünüyle zayıflamasını hiçbir iktidar istemez. Çünkü, ekonomik kalkınma ve gelişme sermayenin adil ve dengeli bir şekilde dağılmasına bağlıdır. Tahminen 2025 yılına kadar sürecektir bu yeni dönemde hükümetler oligopol piyasaların gelişmesine izin vermemeli, KOBİ'leri belli ölçüde himaye ederek gelişip serpiilmelerine imkan sağlayacak şartları hazırlamalıdır. Bu arada KOBİ'ler de yeni şartların dinamiğini iyi kavrayarak "birleşerek büyüme, ittifaklar kurma, kaliteyi artırma, yeni tasarımlara yönelme ve satış sonrası hizmet odaklı olma" davranışlarıyla sadece bekleyen "pasif" bir tutum içinde değil, şartları kendi lehlerine değiştirmeye çalışan aktif aktörler olmalıdırlar.

1.1. Yeni Ekonomi Dinamikleri

Türk ekonomisi 2000'li yıllarda kamu maliyesi ve finansal sektörün rehabilitasyonuna öncelik vermek suretiyle yapısal bir dönüşüm süreci içine girmiştir. Bu dönüşüm sürecinin olumlu ve olumsuz etkileri birlikte görülmektedir. Kamu açıklarının azaltılmasını ve enflasyonun 33 yıl sonra tek haneli rakama indirilmesini olumlu bir etki olarak gösterebiliriz. Bunun yanında bazı olumsuz etkiler de kendisini hissettirmeye başlamıştır. Örneğin, sermaye ve teknolojik yapısı güçlü olan firmaların sadece sermaye gücüyle piyasaları ele geçirmeye başlaması, yurt çapına yaygınlaşan dev zincir mağazalar olgusunun ortaya çıkması (bu firmaların halka açılması sorunu azaltmamaktadır), belirli piyasaların birkaç büyük firma arasında paylaşılması ve bu firmaların bir taraftan KOBİ'lerle olan ilişkilerindeki dayatmacı tutumları ve diğer taraftan tüketicilere ürünlerini istedikleri fiyattan satmaları olumsuz gelişme örnekleridir. Yeni ekonomi dinamiklerini çok yönlü olarak ele alıp incelemek gerekir.

KOBİ-Büyük Firma İlişkileri. Yeni ekonomik dönemde sermaye yapısı güçlü olan firmalar kendilerine malzeme, hammadde, ara malı, yedek parça sağlayan veya ürünlerini pazarlayan KOBİ'leri etki altına almaya başlamıştır. Büyük firmalar sermayelerinin güçlü olması nedeniyle daha fazla reklam yapabilmekte, daha yüklü alımlar içine girmekte, daha uzun vadeler vermektedir. Büyük firmalarla çalışan KOBİ'ler gereksiz ve anlamsız yere kendi aralarında yıkıcı bir rekabete girebilmekte ve bir süre sonra piyasadan toplu çekilmeler ortaya çıkmaktadır. Piyasadan çekilmeyen KOBİ'ler ise çok düşük kâr marjlarıyla çalışıp ancak ayakta durabilmekte ve sonuçta birleşerek elde edebilecekleri avantajı büyük kuruluşlara kaptırmaktadırlar.

Yeni ekonomik dönemde KOBİ'leri olumsuz etkileyen faktörler. Yeni ekonomik dönemde KOBİ'leri zayıflatan şartlar belki AB ve IMF'nin ar-

zuladığı bir durum olabilir. Fakat bu şartlar ülkenin genel ekonomik menfaatine uygun değildir. Kamu bürokrasisi, "kontrollü piyasalarda" rekabet şartlarının KOBİ'lerin aleyhine gelişmesine izin vermemelidir. Kontrolsüz piyasalar sadece vahşi kapitalizmi getirir. Türkiye kapitalist bir ülke değildir ve olmamalıdır da. Bu dönemde rekabet şartlarından KOBİ'lerin olumsuz etkilenmemesi için bazı tedbirlerin alınması ve bazı yeni düzenlemelerin yapılması gerekir. Bunları şu şekilde sayabiliriz:

1. **Satış noktalarında KOBİ'lere teklif edilen vadelere bir sınırlama getirilmesi.** KOBİ'lerin 6 ay, 9 ay gibi vadelerle çalışması mümkün değildir. Nakit girişi olmayan küçük işletmeler işlerini döndüremezler. Vadelere sınırlama getirilmesi piyasaya müdahale değil, piyasayı koruma ve KOBİ'leri himaye etmedir.
2. **Tüketicilere yönelik 12 ay, 15 ay, 20 ay vadeli satışlar** büyük işletmelerin, sermaye yapısı güçlü olan kuruluşların işine gelmekte ve KOBİ'ler böylesi bir rekabetten olumsuz etkilenmektedir. Dengesiz ve haksız koşullarda rekabet yapılamaz. Görmeme, aldırış etmeme, , piyasa dinamiklerine güvenme "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" anlamına gelir.
3. **Satış alanlarına, satış noktalarına, pazarlama ve tanıtım araçlarına girme konusunda KOBİ'lere imkân tanınması.** Büyük marketler, büyük satışların yapıldığı işyerleri kontenjanlarının bir bölümünü uygun fiyatlarla KOBİ'ler için ayırmalıdır. Örneğin yer ve mekanların %25'inin KOBİ'ler için ayrılması kuralı getirilebilir. Bu uygulama bir taraftan KOBİ'leri koruyacak ve diğer taraftan ise tüketicilerde değişik sosyoekonomik kitlelere hitap edilme imkanını getirecektir.

4. **Televizyon ve radyo gibi reklam ve tanıtım araçlarından yararlanırken KOBİ'leri koruyacak sistemlerin geliştirilmesi.** Özellikle televizyon reklamlarında reklam zamanının %25'inin %50 indirimli olarak KOBİ'lere ayrılması için bir düzenleme yapılmasına ihtiyaç vardır. Kendisini tanıtamayan bir KOBİ hiçbir zaman gelişmez ve büyümmez. Reklamlarda sermayenin hakimiyeti tek belirleyici unsur olmamalıdır. Güçlü firmalar yoğun reklam verdiklerinden dolayı perde arkasında istediği reklam kuşağını istediği fiyata alabilmekte, fakat küçük ve orta ölçekli firmalar ise reklam dilimlerini hem daha pahalı hem de uygun olmayan reklam kuşaklarında yapabilmektedirler. Bu uygulamaları normal piyasa şartları olarak görmek mümkün değildir. Yeni ekonomik düzende denge, adalet, KOBİ'lerin ve tüketicilerin haklarının birlikte gözetilmesi olgusu ortaya çıkarılmalıdır.
5. **Rekabetin bozulduğu durumlarda Rekabet Kurumu devreye girerek soruşturma başlatmalıdır. Türkiye'de ise, Rekabet Kurumu etkisiz ve beklenileni vermeyen bir konumdadır.**

Düşük enflasyon dönemiyle birlikte gelen yeni ekonomi dinamiklerine kaçınılmaz olgular olarak değil, düzenlenmesi gereken olgular olarak bakmalıyız. Temel politika; küçük, orta ve büyük işletmelerin belirli kurallar ve düzenlemeler dahilinde çalışmalarını temin etmektir. Kurlsız ve düzenlemesiz piyasa şartları sadece vahşi kapitalizmi getirir.

1.2. KOBİ'lerin Yüz Yüze Olduğu Şartlar

Öyle anlaşılmaktadır ki, yeni ekonomik düzende verimsiz çalışan, küçük ölçekli piyasalara hitap eden, dar bir pazarı paylaşan, kâr marjı düşük

olan işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmesi zorlaşacaktır. . Bunların arasından ancak sadık müşteri portföyüne sahip olanlar varlıklarını sürdürebileceklerdir. Bu süreç eğer tedbir alınmazsa büyük firmaların lehine ve orta küçük ölçekli firmaların ise aleyhine çalışmaktadır. Bunun en açık göstergesi, genel ekonomik şartların büyük ölçüde olumlu olmasına karşın, reel sektörün bu olumlu göstergeleri yeterince hissedememesidir. Yeni yeni ortaya çıkmaya başlayan bu durum karşısında bir taraftan hükümetin, diğer taraftan ise reel sektör temsilcilerinin ciddi tedbirler almaları gerekmektedir. Çünkü istihdamın % 66'sını, katma değer % 34'ünü, işyerlerinin % 99'unu KOBİ'lerin oluşturduğu bir ekonomik yapı içindeyiz. Bu çerçevede aşağıdaki tespitleri yapabiliriz.

1. *Reel sektör ve özelde KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin kalbidir.*
2. *Türkiye'de ekonominin tabanı reel sektördür.* Dünyadaki veya kapitalist ülkelerdeki gelişmeler, IMF politikaları ve dünyadaki ekonomik konjonktür küçük, verimsiz ve dar piyasalara hitap eden işletmelerin ortadan kalkmasını gerektirir de bu yöndeki gelişmelerin bütünüyle piyasanın insafsız gelişmelerine bırakılması doğru değildir.
3. *Hükümet mesajı.* Hükümet, piyasada ehliyet kriterine ve fizibilite etütlerine dayanmadan açılan binlerce reel sektör kuruluşlarına açık olarak şu mesajı vermelidir. Bir piyasanın satış miktarı, kâr marjı ve verimli çalışma açısından kaldırabileceği işletme sayısı bellidir. Büyük beklentilerle bir piyasaya kaldırabileceğinden daha fazla işletmenin girmesi ekonominin kaldıramayacağı bir yük olur ve bunların içindeki zayıf olanlar, kendilerine pazar yaratamayanlar bir süre sonra kapanmak zorunda kalırlar. İşi iyi bilmeden, yeterli ehliyet, bilgi ve deneyime sahip olmadan piyasalara girilmemeli, macera peşinde koşulmamalıdır.

4. *Hükümet düzenleyici tedbirler almak zorundadır.* Düzenleme tedbirleri, ne verimsiz tüm işletmelerin yaşatılması gibi bir hedefe sahip olmalı ne de "batan batsın güçlü olan kalsın" gibi bir mantığa dayanmalıdır. Hükümetin alması gereken acil tedbirler şunlardır:

- a. **Küçük esnafın da POS makinelerini kullanarak satış yapacağı,** banka kartları dışında özel olarak oluşturulacak bir finansman biriminin (KOBİBANK tarafından olabilir veya tüm bankalara ve özel finans kuruluşlarına KOBİ'lerle ilgili yeni bir kart verme zorunluluğu getirilebilir) düşük maliyetli POS makinesi ve ödeme kartlarının kullanılacağı yeni bir sistemin oluşturulması.
- b. Mevcut "tüketici kredileri" sistemi, halkı bütünüyle bankalara ve büyük firmalara yöneltmiştir. **Tüketici kredileri sistemi eğer kalacaksa bu sistem müşterileri aynı zamanda KOBİ'lere de yöneltmelidir.** Bunu sağlayacak politikalara ihtiyaç vardır. Tüketici kredilerinde vadelere sınırlama getirilmeli ve hükümet tarafından belirlenen özel finans kartı tüm KOBİ'lerde geçerli olmalıdır.
- c. **Şehir içinde belli bir büyüklüğün (metre kare, ürün ve personel sayısı açısından) dışında market açılmaması.**
- d. **Mega marketlerin şehrin 5 km dışında açılması.** Mega marketlere 20-30 bin gibi sayıda ürün sınırlaması getirilmesi. Bu marketlerin piyasayı daraltan çok güçlü mıknatıslar haline gelmelerinin önlenmesi.
- e. **Ancak hiçbir şekilde piyasaya girmeye bir sınırlama getirilmemesi.** Piyasaya girme bütünüyle serbest olmalıdır. Piyasa bilgileri sağlıklı bir şekilde toplanıp müteşebbisler bilgilendirilmeli ve sağlıklı bilgiler çerçevesinde karar vermeleri temin edilmelidir.

f. Küçük işletmelerin birleşmelerini kolaylaştıracak yasal ve hukuki önlemlerin alınması ve kolaylaştırılması. Büyüklük ve önemli hacimlere vergi indirimleri getirilmesi.

g. Basel II gereği olarak işletmelerin sermaye artırımına gitmeleri ve bilançolarını güçlendirmeleri için teşvik edilmesi. Bu konuda yön ve yol gösterici kılavuz kitapların basılması ve iş adamlarına odalar tarafından seminerler verilmesi.

h. Ticaret ve sanayi odaları bünyesinde yerel piyasaların çeşitli sektörler açısından güç analizlerinin yaptırılması. Yeni işletme açmak isteyen iş adamlarına şehir veya bölgedeki sektörün ve iş kolunun konumu hakkında belli bir ücret karşılığında tam bilgilendirme yapılması.

5. **Kademeleştirilmiş piyasa yapısı.** Hükümet, büyük işletme kuruluşları ile reel sektörün uçsuz bucaksız istekleri arasında kademeleştirilmiş piyasa yapısını kurmaya yönelik bir politika izlemelidir. Kademeleştirilmiş piyasa yapısında büyük işletmeler, orta büyüklüktekiler ve küçük işletmeler serbest rekabet ortamında ve KOBİ'lerin piyasadan çekilmesini önleyecek bir şekilde hep birlikte var olmalıdır. Gelişmeler, bütünüyle serbest piyasa dinamiklerine bırakılmamalıdır.

6. **Birlikte yaşama ortamının oluşturulması.** Reel sektör yöneticilerine bir taraftan yeni ekonomik gelişmeler çok iyi bir şekilde anlatılmalı, diğer taraftan aynı piyasa içinde büyük işletmelerin orta büyüklükteki işletmelerin ve belirli bir dinamizme ulaşmış bazı küçük işletmelerin yaşayabileceği kurallarla düzenlenmiş yeni bir iş ortamı oluşturulmalıdır. Bu yeni iş ortamı KOBİ'lerin korunması felsefesine dayandırılmalıdır.

7. **Dengeli ekonomi.** Büyük sermaye temerküzüne dayanan, kapitalist ekonomik politikaların rüzgarına kapılanmamalı, büyük, orta ve küçük işletmeleri birlikte gözeten bir ekonomi politikasına sahip olunmalıdır. Fakat bu politika çerçevesinde, çok küçük sermaye yapılarıyla piyasaya girmeyi düşünen insanlar iyi bir şekilde bilgilendirilmeli, piyasadaki risklerin farkında olmaları sağlanmalıdır.

1.3. Reel Sektör İçin Yeni Tutumlar

Yeni ekonomik dönemde reel sektör kuruluşu yöneticilerinin piyasaları aktif bir şekilde izleyerek yeni tutum ve tavırlara sahip olmaları gerekmektedir. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

1. **Ölçek ekonomilerine geçiş.** Türkiye AB üyeliği süreci ile birlikte tüm işletme düzeylerinde ölçek büyütme uygulamaları içine girmiştir. Bu süreçte küçük getiriler, küçük ciro hedefleri, sadece yerel piyasalara hitap eden yaklaşımlar yeterli olmayacaktır. Artık yeni rekabet şartları geçerlidir.
2. **Yeni yaklaşımlara sahip olma.** Yerel piyasalardaki kazanç düşüklüğü, yerel ekonominin kapasitesini aşan işletmecilik uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Mevcutla yetinmek, çekilmek, büyümek veya birleşmekten başka çıkar yol yoktur.
3. **Rekabetin yeni öğeleri.** Reel sektör, yanlış bir şekilde durumun tek başına hükümet politikalarıyla düzelmesini beklemektedir. Düşük enflasyon dönemine girilmekle birlikte, halkın tüketim eğilimleri ve harcama davranışları normal seyrine girmiştir. Bu dönemde tüketiciler; fiyata, kaliteye, markaya ve güvenilirliğe hep birlikte önem vermeye başlamışlardır. Tekil rekabet öğeleri, yerini çoğul rekabet unsurlarına bırakmıştır. Rekabetin yeni öğelerini net bir şekilde görmek gerekir. Her bir KOBİ kuruluşu kendisi için bir rekabet paketi yapmak zorundadır.

4. **Küçüklerin rekabet şansı.** Büyük firmalar, mağazalar ve kuruluşlar müknaş gibi müşteri ve tüketicilerin önemli bir bölümünü kendilerine çekmeye başlamıştır. Serbest rekabet ekonomisinde bu gelişmelere ancak belli ölçüde sınırlama getirilebilir. Küçüklerin rekabet şansları giderek azalmaktadır. Bir taraftan hükümet tedbirlerini beklerken, diğer taraftan KOBİ'ler kendi uyum tedbirlerini kendileri de almalıdırlar.
5. **Her şey hükümet politikalarına bağlı değildir.** Orta ve küçük ölçekli firmalar bu dönemde gelişmeleri görmeli ve piyasa şartlarına göre hareket etmelidirler. Hükümetler piyasa şartlarında büyük, orta ve küçük işletmeler arasında denge politikası güdeceklerdir. Hiçbir küçük işletme, hükümet politikalarıyla işlerinin ve önünün açılacağını düşünmemelidir.
6. **Adres değişimi.** Firma kazançlarının yetersiz olması, halkın harcama eğilimlerinin ve satın alma kapasitelerinin düşük olmasından kaynaklanmamaktadır. Tam tersine halkın önemli bir kesiminin adres değiştirmesinden ve tüketimlerini düşen enflasyon nedeniyle ertelemelerinden kaynaklanmaktadır.
7. **Oy verme baskı aracı olmaktan çıkmaktadır.** Oy verme davranışını etkileme, yerel düzlemlerde siyasi açıdan etkili olma, nüfuz sahibi olma gibi faktörler yeni ekonomik koşullarda etkili olmayacaktır ve bundan böyle reel sektör kendi aralarında kuracakları birleşmeler ve ittifaklar aracılığıyla daha güçlü bir pozisyona çıkmak zorundadır.
8. **Bölgeye açılma.** Reel sektör kuruluşları artık sadece kendi illerinde değil, bölge illeri arasında da tanınan ve bilinen güçlü kuruluşlar olmak zorundadırlar. Sahip olunan tüm kaynaklar yatırım ve büyümeye tahsis edilmelidir.
9. **Büyük düşünme.** Reel kuruluşlar; ortaklık kültürünü, büyük düşünüp büyük oynamayı, borç almayı ve borç yönetmeyi öğrenmelidirler.

10. **Sermayeyi güçlendirme.** Reel sektör kuruluşları büyümeyi hedeflerken, bunu bankacılık kredileri yerine kendi öz kaynaklarını kullanarak, faizsiz finans sistemlerinden yararlanarak veya sermayelerini birleştirerek yapmayı denemelidirler.
11. **Dış piyasalara yönelme.** Sadece iç piyasaya kilitlenen reel sektör kuruluşlarından bazıları uzun vadede varlıklarını sürdüremeyeceklerdir. Bu durum kimi sektör ve iş kolları için kaçınılmaz bir gerçektir. İç ve dış satışlar arasında bir denge oranı gözetilmelidir.
12. **Öz kalkınma.** Hükümetler reel sektöre direkt bir yardım yapamaz. Yapay bir şekilde halkın satın alma gücü de artırılmaz. Ancak, getirilen hükümet düzenlemeleri ve piyasa mekanizması içinde şirketler kendi kendilerini kaktındırabilirler.
13. **Müşteri çekme zorlukları.** Bugün KOBİ'lerin ve reel sektör kuruluşlarının sorunu devlet desteği değil, tekelleşme-oligopolleşme eğilimlerinin güçlenmesi nedeniyle müşteri çekme konusunda yaşanan güçlüklerdir. Bu güçlükler ise büyük ölçüde ölçek ekonomilerinden ve piyasa düzenlemelerinin yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır.
14. **Ekonomideki gelişmeleri anlama.** Kapasitelerin küçük veya piyasa gerçekleri dikkate alınmadan aşırı derecede büyük tutulması ve bu nedenle verimsiz kapasite kullanımının ortaya çıkması, pazar değerlendirmesinin iyi yapılmaması, ölçek ekonomilerinden yararlanamayacak küçük tesislerin oluşturulması gibi hatalar ekonomik ve siyasi faktörlerle açıklanamaz. İşletmeler ekonomideki gelişmelere göre gerçekçi kararları vermek zorundadırlar.

Bu çalışmada yukarıda açıklanan şartlar çerçevesinde KOBİ yöneticilerinin değişen ekonomik şartlar karşısında firmalarını güçlendirmek için alabilecekleri rekabet tedbirleri üzerinde durulmuştur.

2. REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet stratejileri, "bir işletmenin piyasada varlığını koruması, iş yapması ve sürdürülebilir bir yaşam döngüsüne girmesi için alması gereken önlemler" anlamına gelir. Rekabet stratejileri; işletmenin büyüklüğüne, gücüne, sektöre ve piyasanın durağan, çalkantılı ve değişken olmasına göre farklılık gösterir. Piyasada rekabet bazen kızışırken bazen durgunlaşabilir. Rekabet stratejileri karmaşık bir makinenin çalışma mekanizmasına benzer. Rekabet stratejilerini etkili bir şekilde uygulayabilmek için mekanizmanın birden fazla noktasının yağlanması, ayar yapılması, göstergelerin izlenmesi ve gelişmelere göre hareket tarzlarının değiştirilmesi gerekir. Ekonomi ve piyasadaki gelişmeler uygulanacak politikayı belirler. Bazen tekil rekabet taktikleri bazen de paket program halindeki politikalar etkili olur. Düşük enflasyon ortamında yaşayacağımız önümüzdeki yıllarda paket haline getirilmiş rekabet stratejileri etkili olacaktır. Rekabet stratejisini uygulayan yöneticiler dinamik, esnek ve kendilerini değiştirmeye hazır bir tutum içinde olmalıdırlar. MÜSİAD olarak, küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerine genel hatlarıyla rekabette başarılı olabilmeleri için aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz.

2.1. Rekabet Analizi Yapınız

Rekabet analizi, rakip şirketlere ve rakip ürünlere göre kendi şirketimizin ve kendi ürünlerimizin / hizmetlerimizin konumu hakkında bize bilgi verir. Rakiplerimize göre konumumuzun iyi olması, müşteri çekme-

mizle belli olur. Müşteri çekme konusunda sıkıntı çekiyorsak, piyasamızı genişletemiyorsak, müşterilerimizle sürekli olarak kavgalı veya davalı hale geliyorsak rekabet avantajını başka firmalara kaptırıyoruz demektir. KOBİ yöneticileri rekabet analizi yapmak için önemli gördükleri rakiplerin her birini tek tek ele alarak şu soruları sormalıdır: Rekabet sırasında gözden kaçırdığım herhangi bir piyasa segmenti (kesimi) var mı? Gözden kaçırdığım bir hizmet alanı var mı? Müşteriler hangi yaklaşımdan nefret ediyorlar ve ne bekliyorlar? Ürünlerimin etiketi ve ambalajı uygun mu? Rakiplerimin güçlü olduğu alanlar nelerdir?

Rekabet analizi belirli aşamalarda gerçekleştirilir. Yöneticinin bu analizi yapması için pazarlama uzmanı olması gerekmez. Dikkatli bir gözlem ve veri toplama süreci ile rekabet analizi belirli aşamalarda gerçekleştirilir.

2.1.1. Rekabet Araştırmasını Nasıl Yaparız?

Bir işletmenin faaliyet sürecinde sürekli olarak takip etmesi gereken konulardan biri rakiplerin konumudur. Bunun için rakip araştırmasının yapılması gerekir. Rakipler; aynı semt, şehir, bölge, ülke içinde veya dış ülkede aynı hedef kitleye hitap eden diğer işletmelerdir. Hedef kitle nihai tüketiciler, satıcılar, büyük toptancılar, küçük toptancılar, tüccarlar, sanayiciler ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer kuruluşlar olabilir. Farklı hedef kitlelere hitap eden firmalar aynı iş kolunda faaliyet gösteriyor olsa bile rakip sayılmaz. Rakipler, şirketin etki hinterlandı içinde belirlenir. Etki hinterlandı iç içe geçmiş daireler şeklindedir.

Bu daireler üç düzey şeklinde belirlenir. En içteki dairede sıkı ve sürekli rekabet içinde bulunduğumuz şirketler yer alır. Bunların sayısı azdır. İki, üç duruma göre dört işletme olabilir. İkinci dairede bizim için hayati bir önemi olmayan fakat bizden hatırı sayılır ölçüde müşteri kapalı iş-

letmeler vardır. Birinci dairedeki işletmelere göre bunların sayısı daha fazladır, örneğin bunların sayısı 5-10 işletme olabilir. En dışta yer alan üçüncü dairede ise rekabet ögesi olarak dikkate almayacağımız, fakat eğer dikkat edilirse kendilerinden müşteri çekebileceğimiz şirketlerin yer aldığı bölge söz konusudur. Şirketin birinci ve ikinci dairedeki etki hinterlandı dışında kalan firmalar, ciddi rakip olarak değerlendirilmez. Etki hinterlandındaki firmaları nereden ve nasıl tespit edebiliriz?

1. Telefon rehberlerinden.
2. Müşterilerle konuşarak.
3. Satıcılardan (tedarikçilerden).
4. Medya kuruluşlarından (basın, radyo, televizyon).
5. Şirket sahibi veya kurucusuyla konuşarak.
6. Ticaret ve sanayi odalarından.
7. İş adamları derneklerinden.
8. Rakip ürünleri veya hizmetleri satın alarak.
9. Fuarları gezerek.
10. İnternet'te sörf yaparak.
11. Danışman bilgilendirmesinden.
12. Üniversitelerden, öğretim üyelerinden.
13. İşletme çalışanlarının verdikleri bilgilerden.
14. Doğrudan pazar veya piyasayı gezerek.

Rakipler listesinin belirlenmesinden sonra ikinci aşamada sınıflandırma yapılır. Sınıflandırma şirketin satışlarını etkileme derecesine göre yapılır. Birinci gruptaki rakipler A grubu olarak isimlendirilir. Bu gruptaki rakipler firma faaliyetlerini ve satışlarını büyük ölçüde etkiler. Bu rakipler firmadan müşteri çeken, ürün fiyatlarını etkileyen, eğer dikkat edilmezse personel dahi götüren firmalardır. İkinci gruba, B grubu rakip firmalar girer. Bu gruptaki firmaların bizim faaliyetlerimizi etkileme derecesinin araştırılması gerekir. Önemli olan birinci ve ikinci dairedaki rakiplerin konumudur. Dikkatli bir inceleme yaptığımızda çoğunlukla 3-10 arasındaki firmayla ciddi bir rekabet içinde olduğumuzu fark ederiz. Bundan sonraki aşama bu rakiplerle ilgili bazı ayrıntılı bilgilere ulaşmaktır. İşin bu aşaması rakipleri belirlemekten daha zor, fakat gereklidir. Rakiplerimizi tanımazsak strateji geliştiremeyiz. Rakipler hakkında aşağıdaki konularda bilgi toplanır.

1. Rakip firmaların kuruluş tarihleri.
2. Ürettiği ürünlerin türleri, çeşit sayısı, kalitesi, orijinallliği.
3. Ürün ve hizmet farklılaştırma, yenileme politikaları.
4. Hangi alanlarda lider oldukları (ürün kalitesinde, fiyatlarda, satış sonrası hizmetlerde vb. gibi).
5. Firmada çalışan personel sayısı ve çalışanların nitelikleri.
6. Satış hacmi (cirosu), pazar payları.
7. Satış uygulamaları (vadeler, iskontolar, iade uygulamaları, peşin oranları).
8. Piyasadaki şirket imajı, ürün imajı. Tanıtım ve reklam faaliyetleri.
9. Dağıtım ağı, dağıtım stratejileri, dağıtım filosu, dağıtım hinterlandı.

10. Ürünlerin fiyatları. Fiyatların piyasa ortalamasına göre konumu. Fiyatlarını değiştirme sıklığı. Piyasanın fiyatların yüksekliği ve düşük olmasıyla ilgili algıları.

11. Hitap ettiği piyasalar veya piyasa segmentleri (iyi tanımlanmış halk kesimleri, sektör bölümleri).

12. Piyasadaki itibarı, prestiji ve bu prestiji nasıl kazandığı.

13. Mali yapısının gücü.

14. Yöneldiği yatırımlar. İş alanına odaklanma veya konsantre olma durumu.

KOBİ yöneticileri büyük işletmelerden farklı olarak pazara kendileri inip temel bilgilere bizzat kendileri sahip olurlar ve rakip firma bilgilerini kendi zihinlerinde konumlandırırlar. Böyle olunca bir süre sonra ya bazı bilgileri unuturlar veya bilgi yığını altında sağlıklı bir analiz yapamazlar. Rakip analizi, toplanan bilgilerin kaydedilmesini ve çeşitli zamanlarda bu bilgilere başvurarak bazı önemli kararların verilmesini gerektirir. Bunun için ya ayrı bir eleman istihdam edilmeli veya mevcut elemanlardan Pazar analizi konusunda destek alınmalıdır. Bazı KOBİ yöneticileri aşırı bir öz güvenle "bizim rakibimiz yok" görüşünü ileri sürerler. Onlara göre "TSEK ve TSE belgesini almamışlardır, ama ürünleri çok kaliteli-dir". "Verdikleri fiyatlar en makul olanıdır ve hizmet kalitesi açısından ise hiçbir firma kendileriyle boy ölçüşemez." Sonuçta tek bir cümleyle konuşmayı kapatırlar: "Biz kendi kendimizle rekabet ediyoruz" Bu iddiaların tek başına bir anlamı yoktur. Bilmeliyiz ki, her firmanın ve kuruluşun rakibi vardır. Firma yöneticilerinin iddiası değil, piyasadaki alıcıların düşünceleri önemlidir.

2.1.2. Rakipler Hakkında Nasıl Bilgi Toplarız?

Rakipler hakkında bilgi toplamak kolay değildir. Bilgi toplama bir kerede, birkaç gün veya hafta içinde başarılacak bir olay değildir. Bilgi toplama, yenilenerek güncellenerek devam eden bir süreçtir. İşletme var olduğu sürece bilgi toplanmaya devam edilecektir. Her bir işletme sahibi piyasada göreceli olarak yerini tespit etmek için rakiplerin bilgisine ihtiyaç duyacaktır. Bilgi toplamak için aşağıdaki yöntemlerden yararlanınız.

1. Direkt olarak rakip firma yöneticileriyle görüşerek ve onlara sorular sorarak bilgi toplayabiliriz.
2. Müşteri iddialarını değerlendirerek veya onları konuşturarak bilgi toplayabiliriz.
3. Gazete haberleri aracılığıyla bilgi toplayabiliriz.
4. Rakiplerimizin İnternet sitelerini araştırarak bilgi toplayabiliriz.
5. Fuar gezileri sırasında bilgi toplayabiliriz.
6. Personelimizin değişik kaynaklardan topladıkları verileri değerlendirerek bilgi edinebiliriz.

Bilgi toplama, bir proje çalışması şeklinde veya kendiliğinden gelişen bir süreç olarak gerçekleştirilir. Pahalı bilgi toplama yöntemleri yerine kendiliğinden gelişen olayların getirdiği bilgiler çoğu kere daha yararlı olmuştur. Ancak bu bilgilerin kaybolup gitmemesi için ajandalı çalışma yöntemi takip edilmeli yönetici "akıl defterini" hiçbir zaman yanından ayırmamalıdır. Öte yandan rakipler hakkında toplanan bilginin kendisi kadar güvenilirliği de önemlidir. Akıllı firma yöneticileri piyasaya bir çok "balon bilgi topları" uçarurlar. Bu bilgi topları yanlış yöneltme amacına yöneliktir ve karşı rakip firmaların yanlış politika belirlemelerini, morallerini bozmalarını hedefler. Bu nedenle toplanan her tür bilgiye güvenilmemeli bu bilgiler ince bir değerlendirme süzgecinden geçirildikten sonra kullanılmalıdır.

2.2. Pazarlama Planı Hazırlayınız

Rekabette dayanıklılık önemlidir. Dayanaklılığı kazanma planlı ve sistemli bir uğraşı içine girmeyi gerektirir. **KOBİ yöneticileri piyasada rekabet kabiliyetlerini artırmak ve daha hızlı büyümek istiyorlarsa belirli bir pazarlama planına sahip olmalıdırlar.** Pazarlama planının işletme sahibinin veya ilgili yöneticinin kafasında şekillenmiş olması yetmez. Bu planın yazıya dökülmesi, ayrıntıların belirlenmesi, plan üzerinde ince ayar yapılması ve planın gerçekleşme durumunun takip edilmesi gerekir. Planlar uygulanmak için yapılmalı veya yazılmalıdır. Yazma başlı başına bir iştir. İnsanlar yazarken daha iyi düşünürler ve gerçekleri daha iyi görürler. Pazarlama planında aşağıdaki unsurlar üzerinde durulur.

1. Hedef kitlemiz kimdir ve bu kitlenin özelliği nedir?
2. Mevcut piyasamız ve girmemiz gereken hedef piyasalar nelerdir?
3. Sunduğumuz hizmetlerin veya ürünlerin kalitesini artırmaya yönelik görüşlerimiz ve hedeflerimiz nelerdir?
4. Fiyatlandırma, vade, taksit stratejimiz ve politikalarımız nedir, ne olmalıdır?
5. Satış veya dağıtım planımız nedir, ne olmalıdır?
6. Reklam ve tanıtım bütçemiz nedir ve sık kullanacağımız enstrümanlar ne olmalıdır?
7. Promosyon planımız nedir, nasıl olmalıdır?

Pazarlama planı KOBİ yöneticisinin zihnini bileyeceği, keskinleştireceği bir araçtır. Onu sürekli okuyarak tasarılarını, hedeflerini gözden geçirmesi gerekir. Pazarlama planını sadece kendisi okumamalı şirkette baş-

kalarının da eleştirilerine açarak zihinsel destek almalıdır. Yönetici bazı şeyleri yanlış düşünüyor olabilir veya gözden kaçırmış bulanabilir.

2.3. Yapınızı Güçlendiriniz

Yapının güçlendirilmesi yöneticinin veya firma sahibinin gözüünü içeriye çevirmesi anlamına gelir. Rekabet, tek başına bilgisel olarak olaylara ve gelişmelere hakim olmayla sağlanamaz. Önemli olan toplanan bilgilerin harekete veya eyleme dönüştürülmesidir. Rekabet öncelikle firma yapısının güçlendirilmesini gerektirir. Sadece güçlü firmalar yıkıcı rekabetle başa çıkabilirler. Firma yapısının güçlendirilmesi insan kaynaklarından mali yapıya, pazarlama stratejilerinden yönetim yapısına kadar pek çok alanda iyileştirme yapılmasını gerektirir. Yapıyı güçlendirmeye yönelik bazı önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

2.3.1. Ürünlerinizi Standardize Ediniz

Rekabet, bir ölçüde ürün standardizasyonuna dayanır. Standardizasyonu iki açıdan değerlendirebiliriz. Birincisi, ürünler arasındaki değişmezliği tanımlar. Tüm ürünler aynı olmalı, aynı ölçülere, muhteviyata, dayanıklılığa, renge, kaliteye, kullanılabilirliğe sahip olmalıdır. İkincisi ürünlerin belirlenen ulusal veya uluslararası standartlara uygun olmasıdır. **Mamuller ulusal ve uluslararası standartlara uygun olarak üretilmelidir. Böylece kalite düzeyi sürekli olarak yükselecektir. KOBİ'leri bu alanda etkileyen en önemli husus uluslararası normları yakalama konusunda hedeflenen standartların önemli ölçüde yatırıma gerektirmesidir.** Küçük firmalar büyük firmalarla yarışamadıklarından bu açıdan genellikle dezavantajlıdır. Fakat bu konuda yapılacak önemli bir girişim veya atak, firmaya önemli bir ivme sağlayabilir. Her şeyin bir başlangıcı vardır.

Ürünlerin ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir biçimde üretilmesi için **piyasa tüketici taleplerindeki değişmelerin izlenmesi gerekir.** Bu tür talep değişiklikleri üretime zamanında yansıtılmalıdır. Modası geçmiş bir ürünü üreterek rekabet edemeyiz. **Firmamızda yenilikçi ürün politikası izlememiz gerekir.**

Rekabetin önemli bir ögesi olarak üretim faaliyetini ele aldığımızda kullandığımız malzemelerin ve hammadde kalitesi olması dikkat edilmesi gereken bir diğer faktördür. Girdi malzemeleri ve hammaddeler mutlaka standartlara uygun olmalıdır. Geçişim ve ters etkileşimler hep olacaktır. Bir taraftan kaliteli ürünle, rekabet avantajı sağlarken diğer taraftan fiyat ve kâr avantajını kaybediyor olabiliriz. Tam tersine fiyat avantajını elde ederken kalite avantajında geride kalmış olabiliriz. **Piyasadaki tüketici eğilimlerini göz önünde bulundurarak değişik kesimlere hitap edecek ürün ve hizmet çeşitlendirmesiyle rekabet avantajını yakalamaya çalışmamız gerekmektedir.**

2.3.2. Kitleli Üretime Geçmeye Çalışınız

Küçük işletmelerin öğrenmeleri gereken davranışlardan biri de kitleli üretilmesidir. Sipariş üzerine üretimden farklı olarak, kitleli üretimde kesintisiz üretim ve zamanında teslimat söz konusudur. Rekabet; piyasadaki alıcıların ilişki kurulan işletmede faaliyetlerin süreceğine, kesilmeyeceğine, standardın bozulmayacağına olan güvenle yakından ilgilidir. İnsanlar güven duymak, yanılmamak ve yanlış karar vermemek isterler. Onlara doğru karar verdiklerini göstermemiz gerekir. Kitleli üretim, imalat veya hizmet standartlarımızı oluşturmamızı ve bunu hiçbir zaman bozmamızı gerektirir.

KOBİ'ler sadece hizmet ve üretim kalitesiyle güven sağlayamazlar. **Güven, süreklilikle ilgilidir ve süreklilik ise kitleli üretimi gerek-**

tirir. Bu nedenle KOBİ'ler malî yapılarını güçlendirerek büyük hacimlerde olmasa bile bir ölçüde kitlesel üretime geçecek girişimlerde bulunmalıdırlar. Bu çerçevede aşağıdaki çalışmalar yapılabilir:

1. Büyük bir işletmenin daimi taşeronu olunabilir.
2. Büyük işletmelere sık aralıklarla mal veren bir politika izlenebilir.
3. Düşük kâr marjıyla kesintisiz ve kitlesel üretim yapan bir politika izlenebilir.
4. Ürünün piyasadaki gidiş durumu incelenerek potansiyel müşterilere sipariş dışı üretim yapılabilir.
5. Pazarlama ve dağıtım ağı kurularak kitlesel üretim doğrudan tüketicilere sunulabilir.
6. Kitlesel üretim, ürün çeşitlendirmesi ve ürün yenilemesi politikasıyla birlikte uygulanabilir.
7. Toptan satıcılarla görüşmeler yapılarak sözleşme imzalanmak suretiyle kitlesel üretime geçilebilir.

Kitlesel üretim, iyi bir pazar analizi yapılmasını gerektirir. Her tür işletme ve her tür ürün için kitlesel üretim uygun değildir. Dikkatli bir planlama yapılmazsa kitlesel üretim kolaylıkla stokların artmasına ve malın işletmenin elinde patlamasına yol açabilir. Kitlesel üretim bir geçiş dönemi içinde gerçekleştirilmelidir. Bunu kısmi kitlesel üretim politikası olarak isimlendirebiliriz. Bu uygulamada mevsimsel, dönemsel ve koşullara bağlı olarak kitlesel üretim yapılır. İşletme kitlesel üretime geçişin yollarını araştırmalı ve uygun fırsatı yakaladığında hiç çekinmeden bu sürecin içine girmelidir. **Kitlesel üretim büyük müşterilerde firmanın güçlü olduğu imajını doğurur. Öte yandan küçük müşteriler de kitlesel üretim yapan firmalardan alış veriş yapma eğilimi içindedirler.**

2.3.3. Ürünlerinizin Ambalajını İyileştiriniz

Rekabet avantajı sağlama, ürünlerin ambalajlanması veya etiketlemesiyle yakından ilgilidir. Bir çok üründe ambalaj veya etiket bilgileri yasalar tarafından belirlenmiş ve zorunlu hale getirilmiştir. Diğerlerinde ise bütünüyle işletmecinin isteğine göre oluşturulur. Ancak ambalaj/etiket bilgileri müşterilerde ürünün güvenilirliği, kullanılabilirliği, dayanıklılığı ve alınacak servis konusunda belirli bir fikrin veya algılamının ortaya çıkmasına neden olur. **Rekabet, ambalajdır.**

Ürün ambalajları yanıltıcı olmamalıdır. Bir firma yaklaşan bayramlar için orijinal bir çikolata kutusu yaptırmış ve hazırlamış olduğu çikolataları bu kutu ile pazara sürmüştü. Büyük ebatlı, altın yaldızlı ve ağır gibi gözükken çikolata kutusu açıldığında içinden sadece iki sıra, sıradan çikolatalar çıkınca insanlar öfkelenmişler ve ilgili firmayı aramak istemişlerdi. Fakat ne yazık ki ne adres ne de telefon numarası doğru idi. Bu şirketin aynı çikolataları Kurban Bayramında veya daha sonraki bayramlarda satması mümkün değildi. O markayı satamayacağı gibi bu tür çikolata kutularının satış şansını da ortadan kaldırmıştı. **Ambalaj firmanın dürüstlük simgesidir.**

Ürün ambalajları veya etiketleri hazırlanırken piyasadaki en iyi örnekler göz önünde bulundurulmalıdır. Ambalaj ve etiketlerde güven duygusu yaratacak, kalite imajı verecek bir düzenleme yapılmalıdır. Ambalaj orijinalliktir. Bununla birlikte işletme yöneticisi "orijinal olacağım" deyip acayip, garip yönelimler içine de girmemelidir. **Orijinallik, estetik ve görselliktir.** İşletme yöneticileri çoğunlukla görsellikten anlamazlar. Bu işi onlara bırakmamak gerekir. Güzellik ve estetik bir bakış açısidir. Sanatı, renk bilgisini, duyguları, hayalleri gerektirir. Bu işin uzmanları vardır, tasarım uzmanlara bırakılmalıdır.

2.3.4. Ürününüzün Etiket Bilgilerini Gözden Geçiriniz

Ürün etiketlemesi özellikle gıda ürünleri için hayati derecede önemlidir. Gıda ürünlerinde sağlık bakanlığı izinleri, ürünün besin değerleri, ürünün muhteviyatı bilgileri, korunma şartları üretim ve son kullanma tarihleri gibi bilgiler ürünün güvenilirliğini artırır. Bu tür ürün bilgilerini yeterli ölçüde içermeyen ürünlerin rekabet avantajı düşüktür. Bilgi ve iletişim çağında yaşıyoruz. Bu bir "laf" değildir. **Bilgi ve iletişim çağında insanlar artık ürünler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve yazılan bilgilere güven duymak istemektedirler.**

Bilgiler muhteviyatı gerçek anlamda yansıtmalıdır. Hormonlar, zehirli kimyasallar, yabancı maddeler, boyalar insanları tedirgin etmekte ve bu nedenle muhtevası kuşkulu olan ürünlerden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Ürünün üzerine koyduğunuz bilgilerle müşterilerinizle konuşmaya başlarsınız, onlarla diyaloga girersiniz. İkna etme; gerekli bilgilerin yanında yararlı bilgilerin de verilmesini gerektirir. **Bilgi verirken ne abartınız, ne de kısınız.**

2.3.5. Kalite Belgelerine Sahip Olmaya Çalışınız

Günümüzde rekabet, diğer faktörlerin yanında kalite testlerinden de geçme anlamına gelmektedir. Kalite testleri değişik kurumlar tarafından yapılmakta ve sonuçta bu amaçla başvuran işletmelere söz konusu testlerde başarılı olduklarına dair bir belge verilmektedir. Günümüzde müşteriler veya tüketiciler ürünlerin üzerinde; TSE, TSEK, CE, KEYMARK, HACCP ve ISO 9001:2000, DIN normu gibi kalite simgelerini görmek istemektedirler. Kamu kuruluşları ve ithalat yapan yabancı devletler bazen bu tür belgelerin bulunmasını bir zorunluluk olarak satın alma şartnamelerine koymaktadırlar. Kuşkusuz, kalite belgeleri ve bu belgenin alın-

dığını gösteren kalite simgeleri tek başına bir anlam ifade etmez. Bu simgelerin anlamı eğer ürünün kendisine, sunulan hizmete, müşteri memnuniyetine yansıyor ise anlamlıdır. Amaç, sadece bu belgelere sahip olmak değil, aynı zamanda belgelerin gereklerini yerine getirmek olmasıdır. KOBİ yöneticisi kalite belgesine değil, "kalite"ye yatırım yapmalıdır. Kendi kendisine söz vererek **kalite öğelerini** belirlemeli ve bu öğelerden asla taviz vermemelidir. Bu öğeleri **takip etmek için sürekli çalışacak bir eleman istihdam etmeli ve bu elemanı kalite maliyeti veya rekabet maliyeti olarak görmelidir. Maliyetine katlanmadan rekabet edilmez.**

KOBİ yöneticilerinden birçoğunun kalite belgelerinin önemini yadsıdığını görürüz. Bu yöneticiler kalite faaliyetlerine omuz silkerler, gereksiz görürler veya kalite belgelerinin işe yaramadığını düşünürler.

Böyle düşünmek için haklı nedenleri de vardır. Rakip şirketteki durum veya hemen yanı başındaki komşusunun durumu bu belgelerin işe yaramadığının en somut göstergesidir.

Ancak, durum hiç de öyle değildir. Kötü örnek, örnek değildir ve örnek olmaz. KOBİ yöneticisi kendisini kötü örneklerle teselli etmemelidir. KOBİ yöneticisi bu gibi durumlarda iyi örnekleri araştırmak ve onlar gibi olmanın yollarını bulmak zorundadır. Rekabet; kötü örnekler nedeniyle bazı iyileştirme çalışmalarından kaçınmakla sağlanamaz, tam tersine iyi örneklerin aranıp bulunması ve bunların örnek alınmasıyla yaratılabilir. Yönetici, zihninde sağlıklı bir düşünce mekanizması geliştirmelidir. **İşletme kalite belgelerine sahip olmalı ve bu kalite belgeleri de gerçekten kurumsallaşmış bir işletmeyi temsil ediyor olmalıdır. Olay sadece kalite belgesi de değildir. Kalite belgelerinin arka planında yatan iyi yönetim, iyi üretim, iyi pazarlama, iyi insan**

kaynakları, iyi mali yönetim uygulamalarıdır. KOBİ yöneticileri bunların neler olduğunu araştırıp bulmalı, bu konuda kendilerine yardım ve destek verecek kişilerle çalışmalı ve uygulamaları işletmenin bir parçası haline getirmelidir. İyi yönetim uygulamaları günümüzde artık sınırlar ötesi geçerliliğe ulaşmış aranan özellikler haline gelmiştir. Ekmek üreten basit bir fırın işletmesi dahi Kanada'daki veya Almanya'daki iyi üretim uygulamalarından bağımsız değildir. KOBİ yöneticisi sadece şehrindeki değil, Kanada'daki veya Almanya'daki bir firmayla rekabeti göze almalıdır.

2.3.6. Mali Yapınızı Güçlendiriniz

Rekabet, sabit varlıklarla yapılmaz. **Rekabet nakit akışına bağlıdır. Nakit akışı, günlük-aylık ödemelerinizi düzenli olarak yapmanızı sağlayacak asgari satış düzeyinde olmalıdır.** İşletmenizin mal varlığının ne kadar fazla olduğunun çok fazla bir önemi yoktur. Satamıyorsanız, borcunuz çok fazla ise, sürekli olarak hesapsız ve kitapsız bir şekilde büyüme hırsı içine girmişseniz mali yapınızı çok zorluyorsunuz demektir. Mali yapısı güçlü olan rakibinizin firmanız hakkında çıkaracağı bir söylenti, borcunuzu ödemede karşılaşacağınız bir güçlük, piyasa daralması bütün planlarınızı alt üst edebilir. Hırs, eğer mantıkla birlikte koşarsa yarışı kazanırsınız. **Hırs aklın önüne geçmemelidir. KOBİ'ler büyük ölçüde kendi öz sermayelerine dayanan kuruluşlardır. KOBİ yöneticileri genelde borç almaktan korkarlar. Borç-öz sermaye oranları düşüktür. Fakat rekabet büyümeyi, uzun vadeli borç almayı, risk üstlenmeyi gerektirir.** Büyük oynamak, akıllı bir şekilde borçlanmakla olur. KOBİ'ler normal satış trendleriyle büyüyemezler. KOBİ yöneticisi satışlarını artırmak kadar ek sermaye bularak da büyümeyi düşünmelidir.

Mali yapıyı güçlendirmenin bir diğer aracı, maliyetleri düşürmektir. Bir taraftan satışlar ve kalite artırılmalı ve diğer taraftan aynı zamanda maliyetleri düşürecek tedbirler alınmalıdır.

2.3.7. Yeni Bir Finans Yönetimi Anlayışına Sahip Olunuz

Ülkemizde 2007 yılından itibaren bankalar Basel II kriterleri çerçevesinde çalışmaya başlayacaklar ve bu standartlar ise özellikle KOBİ'leri büyük ölçüde etkileyecektir. Bu tarihten sonra bankalar, kredi verirken bilançoları şeffaf ve belli bir dengeye sahip olan şirketlere öncelik tanıyacaklardır. Türkiye'deki tüm şirketlerde ve bu arada KOBİ'lerde derecelendirme çalışmasına gidilecek kredi fiyatlandırması ise KOBİ işletmesinin sahip olduğu derecelendirme notuna göre yapılacaktır. Bunun anlamı bütün şirketlerin bir şekilde bankalar ve özel olarak oluşturulacak dış danışmanlık şirketleri tarafından değerlendirilmeye tabi tutulacağıdır. Derecelendirme notu piyasada aynı zamanda kredibilite olarak değerlendirilecektir. KOBİ işletmesi bankalardan kredi almayı düşünmese bile bu tür değerlendirme ve derecelendirmelerden kurtulamayacaktır.

"Risk odaklı kredi fiyatlaması KOBİ'lerin kullanacakları kredilerin miktarlarını, fiyatlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecektir. Kullanılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma kredi notuna kadar çeşitli kriterler firmaların kullanacakları kredilerin fiyatına yansıtacaktır." (1) Bu nedenle, KOBİ'ler eski alışkanlıklarını bırakarak yeni bir finans ve muhasebe yönetimi anlayışına sahip olmak zorundadırlar. Satış ve pazarlama tekniklerinin yanında ikinci ve yeni bir rekabet alanı daha açılmaktadır. KOBİ'ler aynı zamanda muhasebe ve finansman sistemlerini güçlendirme konusunda da rekabet etmeye başlayacaklardır.

Basel kriterleri, KOBİ işletmesinin risk seviyesini iki alanda değerlendirecektir: (a) finans ve (b) yönetim-organizasyon. Finansal alanda; şirket-

tin bilançosu, kayıt dışı çalışma durumu, gelir ve gider tabloları, tabloların gerçeği yansıtırma durumu, şirketin zarar göstermesi, şirketin öz sermayesinin ne ölçüde güçlü olduğu gibi konular üzerinde durulacaktır. Yönetim organizasyon alanında ise firma sahibi ve ortaklarının geçmişi, işletmenin yönetim-organizasyon yapısı, şirketin ürün ve hizmet türleri, yeni ürün geliştirme durumu, ithalat-ihracat durumu, müşteriler ve tedarikçiler, iç süreçler, işletmenin teknolojik yapısı, ürünlerin piyasadaki Pazar payları gibi konular araştırılacaktır. Söz konusu iki faktöre göre işletmeye bir puan verilecek ve işletmenin talep ettiği kredinin fiyatlandırılması bu puana göre yapılacaktır.

"Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin, değerlendirilecek olan özelliklerinin başında, sahip oldukları işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilecek kredilerin maliyetleri daha düşük olacaktır." (2)

Yüksek dereceleme notu alarak rekabet üstünlüğü yaratmak isteyen KOBİ kuruluşlarına şu önerilerde bulunabiliriz:

1. Servet değil sermaye biriktiriniz. Dönen varlıklar ile dönen borçlar arasındaki farktan oluşan net işletme sermayenizi artırınız.
2. Arsa ve binalara değil, işletmeye yatırım yapınız.
3. İhtiyat payı (yedek akçe) ayırınız. Biliyorsunuz "Ak akçe kara gün içindir."
4. Elinize para geçtiğinde işletmenin öz sermayesini güçlendiriniz.
5. Tüm işlemlerinizi resmileştiriniz, kayıt dışına çıkmayınız.
6. Verimliliğinizi artırarak maliyetlerinizi düşürünüz.
7. İşletmenizin yönetim sistemini iyileştiriniz.

8. Kurumsal yönetim sistemini uygulayarak tüm faaliyetlerde pay ve menfaat sahiplerine eşit ve adil davranınız.
9. Bilançolarınızı iyileştiriniz ve şeffaf hale getiriniz. Şeffaflık işletmenin her tür faaliyetine ilişkin mali bilgilerin, hazır ve kolay ulaşılabilir olmasıdır.
10. Mali tablolarınızı uluslararası kabul gören standartlar düzeyinde ve güvenilir bir biçimde hazırlayınız.
11. Gerekli yatırımları zamanında yapınız.
12. Krediye ihtiyaç duyduğunuzda talep edilen kredinin büyüklüğüne göre dış değerlendirme kuruluşları tarafından derecelendirilmeye tâbi tutulacağınızı unutmayınız.
13. Kredi teminatları için altın, mevduat sertifikası, IMKB 100 hisse senedi, yatırım fonları, borçlanma senedi gibi güçlü teminatlar bulundurmaya çalışınız.
14. Müşteri çek ve senetlerine çok fazla güvenmeyiniz. Ayrıca ortak ve grup şirketi kefaletlerini unutunuz Bunlar Basel II'de teminat kapsamına alınmamıştır.
15. Basel II uygulamaları kapsamında ticari emlak ipoteği karşılığı verilen kredilerin (fabrika, depo vb.) teminat kapsamına alınması özel ve oldukça zorlayıcı şartlara bağlanmıştır. Bunlara çok fazla güvenmeyiniz.
16. Esas faaliyet alanınızın dışına çıkmayınız.
17. Banka kredileri dışında; kiralama (Leasing), faktoring (ödünç para verme) Kredi Garanti Fonu'nu kullanma, ÖFK'lardan yararlanma, şirkete yeni ortaklar alma gibi alternatif finansman kaynaklarını araştırınız.
18. Likidite riskiyle karşılaşmamak için sabit varlıklara yönelik yatırımlarınızın finansmanını uzun vadeli kredilerle karşılamaya çalışınız.

Türkiye'de 40.000 KOBİ üzerinde yapılan saha araştırmasında bu işletmelerimizin yaklaşık %46'sının kaynak yetersizliği, %63'ünün ise ek finansmana ihtiyacı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca KOBİ'lerin %70'nin kredi kullanmadığı saptanmıştır.(3) Bu rakamlar KOBİ'lerin rekabet edebilmek için finans yönetimi konusunda çok daha dikkatli ve özenli olmaları gerektiğini göstermektedir.

2.3.8. Yeni Finansal Kaynaklar Bulunuz

KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmeleri, büyümek için değişik kaynaklardan uygun maliyetli finansal kaynak bulmalarına bağlıdır. Yapılan araştırmalar ülkemizdeki küçük işletmelerin mevcut kredi stokundan ancak %5 oranında yararlandığını göstermektedir. **Rekabet avantajı elde etmek isteyen KOBİ'lerin bu kaynakları sürekli araştırması ve değerlendirmesi gerekir.** Gelişmiş ülkelerde KOBİ'leri destekleyen çok sayıda ve değişik mali enstrümanlar var iken, ülkemizde bu imkanlar sınırlıdır ve bu nedenle söz konusu sınırlı kaynaklardan yararlanabilen firmalar rekabette ciddi bir şekilde öne geçebilmektedirler.

Rekabette finansal kaynak bulmak kadar önemli olan bir diğer konu, finansal bilgilere erişmedir. **Küçük ve orta ölçekli işletmeler kaynağın yanında, mali önerilere, finansal planlamaya, işletme planı geliştirmeye, ekonomik tahmin analizlerine, borsa bilgilerine de ihtiyaç hissederler.** Rekabet tek başına para bulma kaygısına dayandırılmaz. **Para bulmak, parayı uygun bir şekilde kullanmak, geleceği tahmin etmek hep birlikte rekabet avantajı sağlar.**

Tüm dünyada devletler KOBİ'lerin güçlendirilmesi için çeşitli fırsatlar ve imkanlar sağlar. Akıllı bir KOBİ yöneticisi bu fırsat ve imkanları iyi değerlendiren kişidir. Ülkemizin önümüzdeki 10-15 yıl içinde Avrupa Birliği'ne girmesi hedeflenmektedir. AB bu süreçte KOBİ'lerin güçlendirilme-

sini ve rekabet güçlerinin artırılması için çeşitli mali programları uygulamaya almıştır. KOBİ yöneticisinin bu programlardan yararlanmak için üniversitelerle, sivil toplum kuruluşlarıyla, ticaret ve sanayi odalarıyla işbirliği yapması gerekir. Ülkemizde bu konuda gerekli alt yapı çalışmaları Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılmaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatı hazırlamış olduğu "**Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004-2006)**" belgesinde KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırmak için aşağıdaki tedbirleri öngörülmüştür:

1. KOBİ'lerin kullanabilecekleri finansman araçlarını çeşitlendirmek.
2. KOBİ'lere yönelik finansman dışı destekleri artırmak.
3. KOBİ'lere yönelik teknoloji transferini teşvik etmek.
4. KOBİ'lerin ARGE kapasitelerini geliştirmek.
5. KOBİ'lerin e-ticarete geçmelerini teşvik etmek ve bu konuda onlara altyapı geliştirme destekleri vermek.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar bu kuruluşların **mali faktör açısından belirli kısıtlayıcıların etkisinde kaldığını göstermiştir. Bunlar; finans kaynaklarına ulaşamama, kısa vadeli borçları ihtiyaç hissettiklerinde elde edememe, uzun vadeli borç bulamama, sağlanan borçları geri ödeme konusunda yaşanan zorluklar, ihracat kredisi elde edememe ve teminat zorluklarıdır.**

Mali yapının güçlendirilmesi, pazarlama yöneticisi kadar firmanın finans yöneticisini de ilgilendiren bir konudur. Muhasebe ve finans yöneticisi yasal işlemleri yapmanın ötesinde KOBİ yöneticisine piyasa fırsatları konusunda bazı ipuçları vermelidir. Rekabet üstünlüğü, mali yapının güçlendirilmesi konusunda değişik enstrümanları başarıyla kullanabilen işletmelere aittir.

Kiralama (Leasing) yoluyla finansman yöntemi son yıllarda KOBİ'lerin sık başvurduğu bir yöntem olmuştur. Kiralama finansman sisteminin vergi avantajı firmalara çeşitli rekabet avantajları sağlar. Dünyada kiralama sistemini kullanan müşterilerin %60'ı hep küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olmuştur.

2.3.9. Fiziki Altyapınızı Geliştiriniz

Fiziki alt yapı; bina ve tesisler, kolaylık tesisleri ve çevre düzenlemesidir. Daha önce "rekabet ambalajdır" demiştik. Bu ambalaj aynı zamanda fiziki görünüm açısından. Rekabet eğer müşteri kazanmak ve dolayısıyla satışları artırmak ise kendimize bir çeki düzen vermemiz gerekir. **İşletmede çalışanlar, işletme yöneticileri, ortaklar bir süre sonra işletme körlüğü içine girerler.** Boyası giden tabelayı, çöplüğe dönmüş büro panolarını, bozulan ve su kaçıran musluğu, cephesi iyice kirlenmiş olan binanın badana ihtiyacını göremezler. Onlar için bütün bunlar teferruattır. Oysa müşteriler, tedarikçiler ve şehir halkı öyle düşünmez.

İnsanların psikolojisini iyi değerlendirmemiz gerekir. İnsanlar güzelle, yeniye ve estetik görünüme meylederler. Yeni, bakımlı olan ve estetik görünen her şey iyi duygular, düşünceler oluşturur. İş yapma arzusu oluşturur ve güven verir. **Kendine iyi bakan, başkalarına da iyi bakar.**

Bazı KOBİ yöneticileri, fiziki düzenlemelerde klasik anlayışlara sahiptirler. Kendi tarzlarını herkes benimsesin isterler. Bu büyük bir yanıltır. Kendi anlayışınızı, değerlerinizi ve yaklaşımınızı bir kenara bırakın. Daha doğrusu, kafanızı değiştirin. İnsanların beklentilerini anlamaya çalışın. Sadece şu soruyu sorun. İnsanların büyük çoğunluğu nasıl bir yerde olmak isterler? Burayı nasıl görmek isterler? Fiziki alt yapı kişisel deneyimlerle iyileştirilmez. İşin içine mimarı, mühendisi ve işletmeciyi ka-

tınız. Rakiplerinizin binalarını ve tesislerini inceleyiniz, daha sonra kendi tesislerinizle karşılaştırınız. Siz hep önde olmalısınız.

Büro düzenlemeniz, personelin çalışma alışkanlıkları, masaların üzerleri, kullandığınız mobilyalar ve büroların temizliği rekabet çitasını yükselten veya düşüren bir faktör olarak çalışır da farkına bile varmayabilirsiniz. Rekabet hazırlığı veya **rekabetçi yönetim rikkati, dikkati ve çok yönlü hareket etmeyi gerektirir.**

2.3.10. İletişim Yapınızı Güçlendiriniz

Rekabetle ne alakası var diyebilirsiniz... Çok büyük alakası var. **Rekabet, aranır olmak ve daha fazla mal/hizmet satmak demektir. Aranır olmak, firma yöneticilerinin eksikliklerini hızla gidermesi, açıklarını kapatması ve sürekli olarak değişik tüketim gruplarına yönelik olarak yeni stratejiler geliştirmesidir.** Bütün bunların hepsi sürekli, etkili ve sonuç getirici iletişim biçimleriyle sağlanabilir. Birçok KOBİ yöneticisi iletişim kanallarında bir sorun olmadığını düşünür. En büyük yanlış buradadır. Sorun olmamak başka bir şeydir. Bu kanalların etkili bir şekilde çalışıp firmaya avantaj sağlaması başka bir şey... Burada sihirli kelime şudur: **iletişimi avantaja dönüştürme.** Fikirler, düşünceler, eleştiriler çok caziptir. İnsan bunları duyunca gözleri parlar, istekliliği artar, fakat eylem yoksa bu düşünce ve fikirlerin hepsi bir sabun köpüğü gibi yok olup gider. Milyon dolarlık fikirlerin bin dolarlık getiri sağlaması iletişim ağının çok yönlü çalıştırılmasına bağlıdır.

İletişim yapısını geliştirmeyi düşünen KOBİ yöneticilerinin büyük planlar ve programlar yapmalarına gerek yoktur. Eğer böyle bir işletmenin yöneticisi iseniz şu alanlarda iş arkadaşlarınızı daha etkili, kalıcı ve sürekli bir iletişim ilişkisine teşvik ediniz:

1. Bölümler arasında her türlü iletişim ilişkisini teşvik ediniz, sürekli değerlendirme ve analiz yapınız.
2. Tedarikçilerinizle olan iletişiminizi artırınız. Onlardan aldığınız bilgiyi sadece kendinizde konumlamayınız. Bu bilgileri elemanlarınızla paylaşınız.
3. Müşterilerinizle etkili, doğru ve derin bir ilişki kurunuz. Müşterilerin kaygılarını, beklentilerini, eleştirilerini ve önerilerini toplayınız. Bu görüş ve düşüncelere uyum göstermeye çalışınız.
4. Personelinizi yaratıcılığa sevk ediniz ve onları her gün yeni önerilerle gelen kişiler yapınız.
5. Personelinize "aferin" deyiniz. Geri besleme yapınız. Eksikliklerini, üstün olduğu yönleri onlara bildiriniz. İşletmede serbest ve rahat bir iletişim atmosferi oluşturunuz.

İletişim olgusu yöneticilerin sadece personeliyle olan haberleşme ilişkisi üzerine kurulmamalıdır. İletişim herkesin herkesle rahat, etkili ve sonuç alma amacı üzerine odaklanmalıdır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta iletişim bilgileri korunmalı, arşivlenmeli ve istenildiği zaman bu bilgilere ulaşılabilmelidir.

2.3.11. Hukuki Bilgilerinizi Güçlendiriniz

KOBİ'lerin zayıf oldukları alanlardan biri hukuktur. Hukuki bilgiler yeterli olmayınca vergi mevzuatı, ithalat-ihracat mevzuatı, personel çalıştırma mevzuatı gibi konularda bazı güçlüklerle karşılaşlabilmektedir. Hukuki bilgilerdeki yetersizlik rekabette "hız kesen" bir faktör olarak rol oynar. Bunun için;

1. Personel çalıştırma konusuyla ilgili iş hukukunun temel bilgilerine sahip olunuz.
2. Ticaret hukukunun sizin iş kolunuzla ve yaptığınız işlemlerle ilgili bölümlerini öğreniniz.
3. İthalat ve ihracat yapıyorsanız bu konuyla ilgili temel mevzuat bilgilerini zaman zaman gözden geçiriniz.
4. Bir hukuk danışmanıya anlaşma yapınız ve tereddüt ettiğiniz konularda hiç çekinmeden kendisine telefon edip bilgi alınız.

İşletmelerin en büyük ortağı devlettir. Devletle ilişkileri öğrenmeden ne işletmecilik, ne de rekabet yapılabilir.

2.4. Pazar İmkanlarınızı Araştırınız

Rekabet, pazar imkanlarının genişliğine bağlıdır. Dar piyasalarda hareket serbestisi yoktur. Bunun için Pazar tanımınızı yeniden gözden geçiriniz.

2.4.1. Dış Piyasalara Odaklanınız

Sadece yöresel ve bölgesel pazarlara mal satmayı düşünmeyiniz, dış piyasalara odaklanınız. Dış piyasa şartlarına odaklanma; yönetici veya işletmecinin gözünü bu kez firma dışına çevirmesi anlamına gelir. İçeride neler olup bittiğini anladıktan ve gerekli iyileştirme çalışmalarını yaptıktan sonra veya bu çalışmalarla birlikte dikkatinizi işletme dışına ve özellikle dış piyasalara yöneltiniz. Rekabet aynı zamanda uluslar arası çevrenin iyi bir şekilde izlenmesini gerektirir.

Yapılan araştırmalar KOBİ'lerin ihracat yapma konusunda önemli handikaplarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Halen KOBİ'lerin

%56'sı ihracat yapmadıklarını bildirmişlerdir. İhracat yapmama nedenleri olarak aşağıdaki faktörler üzerinde durulmuştur: (4)

1. Kaynak yetersizliği: %47.
2. İç pazarda tatmin: %20.
3. Dış pazarı tanımama: %17.
4. Aracı işletme bulamama: %7.
5. Kaliteli mal sunamama: %4.
6. Uygun fiyatta mal sunamama: %4.
7. Yabancı dil eksikliği: %3.

Görüldüğü gibi dış piyasalara girememe konusunda en önemli iki etken "kaynak yetersizliği" ve "dış pazarı tanımama" olgusudur. Dış piyasalara odaklanma, seyahat etmekten geçer. İş adamları dernekleriyle birlikte hareket ederek fırsat çıktığı her durumda dış seyahatlere yöneliniz.

2.4.2. Küreselleşmeyi Anlayınız

İster küreselleşmeden yana ister küreselleşmeye karşı olun, fakat küreselleşmeyi iyi anlayın. 1990'lı yıllardan itibaren geri dönülemez bir şekilde küreselleşme süreci başlamış ve pek çok KOBİ artık pazar alanı olarak sadece kendi ülke sınırlarını değil bütün dünya alanını görmeye başlamıştır. Bu süreçte lisans ile üretim yapma, uluslar arası arenada patent alma, ihracat yapma, yabancı firmalarla ortak çalışma ve onlarla büyük projelerde işbirliği yapma iş hayatının kaçınılmaz bir uygulaması haline gelmiştir. **İnançlarınız, düşünceleriniz ve ideallerinizle günlük hayatın önünüze koyduğu gerçekleri birbirine karıştırmayınız.**

Eskiden yabancı pazarlardaki müşteri bilgisine ulaşamayan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler İnternet'in yaygınlaşması ve bilgi çağına girilmesiyle birlikte bu bilgilere ulaşmaya başlamışlar ve yabancı işletmelerle daha sık görüşerek yeni ticari alanlar açmışlardır. Bu gün rekabet artık ulusal düzeyde olmaktan çok, uluslar arası alanda cereyan etmektedir. Gümrük tarifelerinin kaldırılması, AB ile gümrük birliğine girilmesi, ticaretin alanını genişletmiş ve KOBİ'lere yeni fırsat alanları açmıştır.

Bırakın bazıları küreselleşmeyi ideolojik bir araç olarak görsünler. Dünyada küreselleşmeyi herkes kendi amacına hizmet edecek şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Çok uluslu işletmeler için küreselleşme, dünya ülkelerinin kendileri için bir pazar olmasıdır. Bir KOBİ yöneticisi olarak benim için küreselleşme, "bir büyüme aracı olabilir mi?" sorusu çerçevesinde şekillenmelidir.

2.4.3. AB Ülkelerindeki Piyasaları Takip Ediniz

Avrupa Birliğinin oluşma nedenlerinden biri de Amerikan ve Japon rakipler karşısında daha güçlü hale gelmek ve küresel bazda ulus devletler yerine güçlü bir birlik olarak rekabet etmektir. **KOBİ'ler AB'ye giriş sürecinde AB'nin rekabet politikasının özünü bilmek zorundadırlar.** Bu politikanın özünü Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliğinin Raporu'ndan yararlanarak kısaca şu şekilde özetleyebiliriz. Birlik Üyesi Devletler serbest rekabetin olduğu açık piyasa ekonomisi ilkesine uygun olarak yürütülen bir ekonomik politika benimseyeceklerdir. Avrupa Birliği, rekabetin etkili olabilmesi için, piyasada rekabete engel olan gizli anlaşmaları ve uygulamaları yasaklamaya çalışır.

1. Rekabeti kısıtlayan anlaşmaların ve egemen durumun haksız kullanımının ortadan kaldırılması (örneğin, rakipler arasında fiyat tespit anlaşmaları).

2. Firmalar arasında birleşmelerin kontrol edilmesi (örneğin, iki büyük grup arasında piyasaya egemen olmalarına yol açacak bir birleşme).
3. Tekelci ekonomik sektörlerin liberalleştirilmesi (örneğin, elektrik, telekomünikasyon gibi alanlarda).
4. Devlet yardımının izlenmesi (örneğin, canlanma olasılığı olmasına rağmen zarar eden bir firmanın ticari faaliyetini sürdürmesi amacıyla tasarlanan devlet yardımının yasaklanması).

AB hukuku, AB ortak pazarını savunmaya önem verir ve çok büyük bir ekonomik alanda rekabeti uyarmaya çaba gösterir. Bu nedenle AB hukukunda rekabeti sınırlayıcı anlaşmaların yapılması yasaklanmıştır. "İşletmeler arasındaki bazı anlaşmalar rekabeti bozmaktadır. Bu konuda en iyi bilinen örnek, firmaların, tüketicilerin rekabetçi fiyatlar elde edebilmek için satıcılar arasındaki rekabetten yararlanmalarını engelleyecek şekilde, fiyat düzeylerini müştereken belirledikleri fiyat anlaşmalarıdır. Bunun nihai tüketici açısından yaratacağı sonuç, piyasa fiyatlarının artmasıdır. Diğer anlaşmalar piyasaların işleyişi ile ilgili diğer şartları belirleme amacını güder veya bu etkiyi yaratırlar. Örneğin, firmalara üretim kotası tahsis eder veya piyasayı firmalar arasında paylaşırlar. Rekabeti bozmaları ve piyasadaki çeşitli işletmeciler için zararlı olmaları nedeniyle, Avrupa Birliği'nde bu tip anlaşmalar yasaklanmıştır."

Diğer taraftan, bazı firmalar piyasaya hakim durumda bulunabilirler. Buna **egemen durum** diyoruz. "Egemen konumda bulunmak kendi içinde yanlış değildir. Bu durum firmanın kendi etkinliğinin sonucudur. Ancak firma gücünü rekabeti bastırmak için kötüye kullandığında, bu durum rekabeti engelleyen bir uygulama halini alır ve gücün kötüye kullanılması anlamına gelir. **Bu nedenle yanlış olan, egemen durumun haksız kullanımıdır.**"(5) Görüldüğü gibi AB, rekabeti teşvik etmekte

ve serbest girişimciliği özendirilmektedir. Rekabet için birleşmelere, rekabet için anlaşmalara AB hukuku tarafından caydırıcı önlemler getirilmiştir.

2.4.4. Yerel Pazarlarda İyi Tanınan Bir Firma Olunuz

KOBİ'lerin rekabet avantajlarından biri yerel pazarlara hitap etmeleridir. Bir çok KOBİ yerel pazarlarda rakip tanımazlar ve yerel pazarlara yabancı rakiplerin girmesine izin vermezler. Çünkü yöre insanları belirli kalite standardında üretilmesi şartıyla kendi yörelerindeki fabrika ürünlerine, yerel markalara yönelme eğilimindedirler.

Bunun bir nedeni yerel reklamların bu kişiler üzerinde daha fazla etkili olması ve yöre ekonomisini destekleme konusundaki duyarlılıktır. O nedenle Sivas'ta ayçiçeği yağı üreten bir fabrikanın kendi ilinde ve komşu illerde satış yapma ve rekabet etme avantajı daha yüksektir. Bu fabrikanın bölgesi dışındaki firmalarla rekabet etme şansı ise azdır.

Bölge dışında rekabet etme, ölçek büyütme ve ulusallaşma ile gerçekleştirilebilir. Bunun anlamı yerel özelliklerden, tanınırlıktan ve bağlantılardan kopma, çok daha geniş bir alana tanıtım yapma anlamına gelir. Para kazanıp büyüyen firmaların hızla yerel özelliklerinden sıyrılmaya çalıştıklarını görürüz. Bu tür şirketler şirket merkezlerini Anadolu şehirlerinden büyük şehirlere taşınmışlardır. Anadolu'nun bir şehrine ait olmak iyidir, ama kitlesel üretime geçmiş ve ölçek büyütmüşseniz bu durum ayağınıza bağlı bir pranga olabilir.

Rekabette yerel pazarlara hitap etme, yerel rakipleri tanımayı gerektirir. Yerel rakiplerin satışla ilgili tepkilerini ve davranışlarını daha kolay takip ederiz. Ancak rekabet oyununu, eğer sadece yerel piyasalarla sınırladırsak büyüyemeyiz. Yerel piyasalarda bir numara olmamız ve tüm rakiplerimizi tuş etmemiz bize daha fazla büyüme getirmez. Yerel piyasa-

ların belli bir ekonomik gücü vardır. Bu ekonomik güçten en büyük payı bizim alıyor olmamız yanıltıcı bir güvenlik duygusu verir ve ayrıca diğer rakiplerin birleşmesi sonucunu da doğurabilir. O halde rekabeti bir merdivenin basamaklarını tırmanma sürecine benzetebiliriz. **Rekabetin ilk adımları yerel pazarlarda gerçekleştirilebilir, ancak bu nihai adım değildir. Firma yerel piyasada belli bir noktaya gelmişse il ve bölge dışına çıkararak büyümenin yollarını araştırmalıdır.** Kendi başına daha geniş bir coğrafi alanda rekabet yerine birleşerek, büyüyerek ulusal çerçevede rekabet edecek bir politikadan da hareket edebiliriz. Böyle bir durumda yerel rakiplerimiz müttefiklerimiz olacaktır. Bunu "rekabet için rakiplerle" birleşmek şeklinde formüle edebiliriz. Bu politika, karşılıklı bilinçli olmayı gerektirir. KOBİ'lerin yerel düzlemde birbirleriyle sınırlı kaynaklara dayalı rekabeti ne ülkemize ne de kendilerine çok fazla bir şey kazandırmaz. Bunu Anadolu'daki yaşı 60'ı bulmuş bir sanayiciyle görüştüğümde bana "Allah'a şükür durumumuz iyi. Avrupa'da bile bizim ayarımızda firma sayısı azdır" dedi. Bu sözlerin arka planında rekabet yoktu. Yorulmuşluk, kanaatkarlık ve yeterlilik seziliyordu. Yerel pazarlarda eğer iyi tanınan meşhur bir firma isek gözümüzü dışarı dikmemiz gerekir. İşletmecilikte kanaatkarlık yoktur. Hırs ve rekabet yanlısı bir duygu ve düşünce değildir. Arkadan gelen genç nesil muhakkak farklı düşünecektir.

2.4.5. Niş Pazarları Bulmaya Çalışınız

Niş pazar, büyük satıcıların ilgi duymadıkları, fakat küçük işletmeler için önemli bir kazanç sağlayacak olan özel müşteri gruplarıdır. Niş pazarları yakalama ve bulma bazen araştırma işidir, bazen de tesadüflere bağlı olarak yakalanır. Niş pazar sadece bulunmaz, aynı zamanda üretilen ürünlerde küçük değişiklikler yapılarak yaratılır. **Akıllı işletmeciler pi-**

yasada müşterilerin özel isteklerini, sıkıntılarını gözleyerek, araştırarak bu sıkıntıları giderecek ürünlere yönelirler.

Orta yaşlı kadınların zayıflama ihtiyacını görme, hamile kadınların giysi ihtiyacını görme, mevsime uygun spor kıyafet geliştirme, sünnet çocukları için süpermen elbisesi geliştirme, okul çocuklarına yönelik beslenme çantası hazırlama, yerel yönetimlere yönelik halkı bilgilendirme el kitabı hazırlama gibi projeler kendi özel niş pazarlarını yaratırlar. Niş pazarlar devamlı olmayabilir. Fakat niş pazar kavramı nosyonuna sahip yöneticiler sürekli olarak bu tür bir arayış içindedirler ve bu arayışın meyvesini her zaman değişik alanlarda toplarlar. Niş pazar oluşturma, araştırmayı, gözlemeyi ve sürekli olarak yenilikçi bir biçimde düşünmeyi gerektirir. Hiç düşünülmeyi üretme, hiç düşünülmeyen kesime hitap etme, hiç düşünülmeyen bir değişikliği yapma, rekabette ilgili firmaya hemen doğal bir üstünlük sağlar. İnsanlar değişik, farklı ve orijinal uygulamalara ilgi gösterirler. O halde kendi buluş ve düşünce kabiliyetimiz bizi niş pazar yaratarak rekabette öne çıkaracak en önemli dinamiklerden biridir.

2.4.6. Ortak Pazarlama Grupları Oluşturunuz

Rekabet güçlü bir pazarlama sistemi kurulmasını gerektirir. Eğer bölgenizin veya yörenizin dışına çıkma konusunda güçlük çekiyorsanız, ortak pazarlama sistemleri üzerinde kafa yorunuz. Bunun için kimlerle işbirliği yapabileceğinizi, ortaklık kuracağınızı düşününüz. **Ortağınızı sadece pazarlama gücü açısından değil, aynı zamanda teknoloji üstünlüğü açısından değerlendiriniz.** Ortak pazarlama şirketi kurabilirsiniz, şirket kurmadan ortak pazarlama faaliyetine girişebilirsiniz, fakat bunun hukuki çerçevesini de düşününüz. Bu konuda bir avukattan destek alarak ortaya çıkabilecek hukuki sorunlar hakkında bilgilenebilirsiniz. En önemli sorun doğru partneri bulma konusunda ortaya çıkar. Güve-

nilirlik, sağamlık, kamuoyu imajı, partner seğerken dikkat edeceğimiz başlıca konular olmalıdır.

Piyasayı incelediğimizde büyük işlerin, ihalelerin hep konsorsiyumlar şeklinde alındığını görürüz. İş yüklenmek için konsorsiyum kurulabilirdi gibi pazarlama ve dağıtım için de konsorsiyumlar kurabiliriz. Ülke-mizde gazete dağıtımı ve pazarlaması için kurulan konsorsiyumları düşününüz. Rekabet avantajını kullanma düşüncesi, rekabet ötesi işletme-cilik uygulamalarına kadar gitmiştir.

Pazarlamacılığı ortaklaşa yapmak, ortak pazarlama şirketi kurmak, konsorsiyum oluşturmak üst düzey kültüre sahip olmayı gerektirir. Günlük işletmecilik anlayışıyla yapılamaz. KOBİ yöneticisi bunun için önce kendisini bilgilendirmeli ve bu konuda zihinsel hazırlık yapmalıdır. Niyetine girmek yetmez. Bilgilenmek, hazırlık yapmak, alt yapıyı geliştirmek, uygun partner bulmak ve ondan sonra ihtiyatlı adımlarla bu tür faaliyetin içinde olmak gerekir.

2.4.7. Yoğunlaşma Oranlarını Takip Ediniz

Sektördeki yoğunlaşma oranı, piyasadaki dört beş en büyük firmanın pazarın yüzde kaçına hitap ettiğini gösterir. Bu oran eğer %60'lardan başlayıp %80'ler düzeyine uzanıyor ise piyasanın büyük bir bölümünü bu firmalar kapatmış demektir. Geriye kalan küçük alanda çok sayıda firmanın birbiriyle rekabet etmeleri çok fazla anlamlı değildir. Böyle bir sektörde rekabet şansı sınırlıdır.

2.4.8. Rakiplerinizin Listesini Oluşturunuz

Rekabet etmek istiyorsanız sektörünüzü iyi tanımanız gerekir. Bunun için kendileriyle doğrudan veya dolaylı olarak rekabet halinde bulunduğunuz firmaların listesini oluşturunuz.

- Kamu kuruluşlarının sayısı ve toplam pazar payı.
- Şehirdeki rakiplerin sayısı ve toplam pazar payı.
- Bölgedeki rakiplerin sayısı ve toplam pazar payı.
- Ülkedeki rakiplerin sayısı ve toplam pazar payı.

Firmaların isim olarak belirlenmesi size rakiplerinizi daha yakından tanıma fırsatı sağlayacaktır. Bu isim listelerine bakarak hangi firmaları yakından izleyeceğinize karar verir ve alternatif pazarlama stratejilerini oluştursunuz.

2.5. Tanıtım Araçlarını Etkili Kullanınız

KOBİ'lerin önemli sorunlarından biri, kendilerini geniş alanda yer alan alıcılara tanıtmada konusunda yaşadıkları güçlüklerdir. Tanıtım ve reklam, profesyonelliği gerektiren maliyetli bir iştir. Tanıtım ve reklam süreci bu amaçla plan yapmayı, eleman istihdam etmeyi ve sonuçları tam olarak kestirilemeyen bazı faaliyetlerde bulunmayı gerektirir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanıtım ve reklam bütçeleri onların kâr büyüklükleriyle yakından alakalıdır. Ciro tek başına belirleyici husus olmaz. Firmanın kârlılığı arttığı oranda tanıtım ve reklam bütçesi de buna uygun olarak artar. O halde rekabette tanıtım ve reklam aracını kullanmamız biraz da, kârlı bir kuruluş olmamıza bağlıdır. Bir şirketin yıllık kârı düşükse bu enstrümanı çok fazla kullanamayacak demektir.

Bu bölümde reklam ve tanıtım araçlarını rekabet amacıyla kullanmaya yönelik bazı öneriler üzerinde durulmuştur.

2.5.1. Basılı Tanıtım Araçlarını Kullanma

Basılı tanıtım araçları; tanıtım kitapçıkları, broşürler, ürün katalogları, fiyat listeleri, afişler, büyük pano (bilboard) afişleri ve küçük pano (ra-

ket) afişleri gibi malzemelerdir. Bu tanıtım araçlarının rekabette firmaya avantaj sağlaması ancak belirli şartları taşımasıyla mümkün olabilir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. Ürün tanıtım kataloguyla firma tanıtım broşürümüz birbirinden ayrılmış mı?
2. Rakiplerin katalog ve broşürleriyle karşılaştırıldığında biz nasıl algılanıyoruz? Eşit düzeyde iyi, daha iyi veya daha kötü mü?
3. Katalog ve broşürlerimizin profesyonellik düzeyi nedir? Teknik bilgi muhtevası zayıf, görsellik zayıf, yeterli bilgi yok mu?
4. Katalog ve broşürlerimizin beğeni kararı kimin tarafından veriliyor? Şirket patronu tarafından mı, yoksa konunun uzmanı profesyoneller ve bilim adamları tarafından mı?
5. Katalog ve broşürlerimizin kime hitap ettiği açık ve net mi? İçindeki yazılar ve fikirler hedef kitleye uygun mu?
6. Katalog ve broşürlerimizi niçin iki lisanda hazırladık? Maliyetten kaçınmak için mi? Bu avantaj beraberinde hangi dezavantajları getiriyor?
7. Basılı tanıtım araçlarını dağıtım politikamız nedir? Nereelerde sergiliyoruz, dağıtıyoruz? kimlere veriyoruz?
8. Basılı tanıtım araçlarında görsellik-muhteva nosyonlarından hangisine ağırlık veriyoruz?
9. Basılı tanıtım araçlarındaki bilgilerin güncelliği nedir. Bugün hala aynı ürünleri üretiyor muyuz veya belirlenen özelliklerde herhangi bir değişiklik olmuş mudur?
10. Niçin çok miktarda ve çok pahalı kağıtlara basıyoruz?

11. Basılı tanıtım araçlarımıza ilişkin yazılı bir planımız var mı? Örneğin, şirketin tanıtım katalogu, ürün/hizmet katalogları, fiyat katalogları, tanıtım afişleri, bilgilendirme broşürleri gibi.

12. Katalog ve broşürlerimiz için basım-yayın standartlarını belirledik mi? Broşür ve kataloglarımız çok farklı ebatlarda, ölçülerde ve düzenlemelerde mi hazırlanıyor? (dikdörtgen, kare, büyük, küçük vb. gibi.)

13. Katalog ve broşürlerimizi sergileme panellerimiz var mı? (duvar, masa üstü, sehpa üstü, panel vb. gibi).

Basılı tanıtım araçlarını rekabet amacıyla kullanma profesyonel olmayı gerektirir. Burada sıralanan maddeler işletmeye ekstra maliyet ögesi getirmez. Sadece biraz özen, dikkat ve planlama yapmayı gerektirir. **Aceleci davranıp bir işin ne olursa olsun hızla bitmesini arzulayan yöneticiler ürettikleri kalitesiz tanıtım araçlarıyla sonuçta kendi imajlarına zarar verirler.** Tanıtım araçları, firma sahibinin ve o firmada çalışan üst yöneticilerin kişilik imajıdır. Müşteriler belli belirsiz bir şekilde basılı malzemelerin arkasında bir zihniyetin, anlayışın veya duyarlılığın izlerini takip ederler. Bu olay çok bilinçli bir şekilde gerçekleşmez. Bunu hissederler fakat açıklayamazlar. Sonuçta, sadece bir ürüne veya hizmet alanına yaklaşırlar veya uzaklaşırlar. Hepsi bu kadardır. Niçin ve neden sorularının cevapları, diğer faktörlerin yanında biraz da tanıtım araçlarının fonksiyonelliğinde aranmalıdır.

2.5.2. Web Sayfalarını Kullanma

Günümüzde şirketlerin ürünlerini web ortamında tanıtımları milyonlarca potansiyel müşteriye ulaşma anlamına gelmektedir. Web sayfaları artık önemli bir rekabet aracıdır. Basılı tanıtım araçlarında olduğu gibi

web sayfaları da şirketin titizliğini, duyarlılığını, özenini gösteren bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Web sayfasının gelişigüzel oluşturulmuş olması, hatalarla dolu olması, yeterli bilgileri ihtiva etmemesi, özensizliği, fonksiyonsuz olması, bilgilere kolay ulaşamıyor olması yine yöneticilerin ve firma sahiplerinin doğal bir şekilde zihinsel haritalarını ortaya koyar. İnsanlar zihinsel kabiliyetlerinin gücü oranında kendilerini başarılı bir şekilde tanıtır. Özensizlik, tek kelimeyle rekabetten çekilmedir. Web'in rekabet avantajından ne olur? diyebilirsiniz. Sizin bu tavrınız, beraberinde "Kalite belgesi çok da önemli değil" "piyasa araştırması bizim için lüks", "pahalı adam istihdam etmeye gerek yok" "reklam ve tanıtım yapmadan da satarız" anlayışını getirecektir. İpin ucunu bir kere serbest bırakmaya başlamışsanız, hep öyle gitmeye ve aynı tavrı sürdürmeye başlarsınız. Oysa tetikte olmamız, kendimizi bilgilendirmemiz ve davranış değişikliğine hazır olmamız gerekir. Yarışlar, burun farkı önde olma ile kazanılır.

2.6. Diğer Politikalar

2.6.1. Servis Kalitesiyle Öne Geçiniz

Servis kalitesi; satış öncesinde, satış sırasında ve satış sonrasında bilgilendirme, test etme hizmetlerini ve satış sonrası destek hizmetlerini kapsar. Büyük işletmelerin bu gibi hizmetleri sunmak için hem yeteri kadar adamı vardır ve hem de bu gibi faaliyetleri büyük ölçüde önemserler. Küçük işletme sahibi olarak bu ölçüde güce sahip olmasanız bile yapabileceğiniz bazı şeyler vardır. Müşterilerinize telefonla hizmet sunmak, müşterilerinizin sorularına anında cevap vermek, müşteri soruları için hazırlık yapmak bunlardan bazılarıdır.

Hizmet kalitesini artırmanın iyi yollarından biri kaliteli insanlarla çalışmaktır. Kaliteli insanlar kendilerinden çok müşteriye önemseyen kişilerdir. Kaliteli satış personeli, müşteriye değer veren ve onu anlayarak uygun bir diyaloga giren kişidir. Satış personelinin eğitilmesiyle ve kaliteli kişilerin istihdam edilmeleriyle firma sürekli olarak yüksek standartta hizmet sunar. Hizmet sunum standardının bazen düşmesi ve bazen yükselmesi istikrarsızlık yaratır. Bu tür firmalar uzun dönemde belli bir imaj oluşturamazlar. Hep güvenilirmez, hep şüphe duyulan, müşterilerin kafasında "acabaların" dolaştığı işletmeler olarak kalırlar. Hizmet kalitesi ile rekabet etmek istiyorsanız şu konulara dikkat ediniz:

1. Yazılı çalışınız, konuştuklarınızı belgelere dökünüz.
2. Sözüünüzü tutarak güvenilir olunuz, şüphe uyandırmayınız.
3. Bir yanlışlık olduğu zaman özür dileyiniz ve hatanızı telafi ediniz.
4. Nazik ve kibar olunuz.
5. Personelinize sorunları çözmek için yetki veriniz.
6. Müşterilerinizi dolaştırmayınız, sorunun çözümünü ertelemeyiniz.
7. Personeliniz müşteriyle anlaşmazlığa düşmüşse sadece müşteriden yana veya sadece personelinizden yana tutum takınmayınız. Durumu anlamaya çalışarak kimin nerede haklı ve kimin nerede haksız olduğunu belirlemeye çalışınız.
8. Mevcut müşterilerinizi tutmaya ve korumaya çalışınız.
9. Şikayet eden tatminsiz müşterilerinizin sayısını azaltmak için elinizden gelen bütün çabayı gösteriniz.
10. **İşletmede sadece tek bir patron vardır ve o da müşteridir.** Eğer müşteri kızarsa işletmede yöneticiler de dahil olmak üzere herkesi kapı dışarı edebilir, bunu unutmayınız.

11. Ürünü müşterinize teslim ettikten sonra kontrol ettiriniz ve istenilen özelliklere sahip olup olmadığı konusunda görüşlerini alınız.

12. İşini ve görevini tam ve eksiksiz yapan bir firma imajı oluşturunuz.

Servis kalitesi, çalışanların istekliliğiyle, güler yüzlü ve bilgili olmalarıyla ölçülür. Çalışanlarınızın hizmet sunumunda yüzüne bakınız. Nasıl hizmet sunuyorlar? Müşterileriyle göz temaslarını, yüzlerindeki ifadeyi izleyiniz. Gördüğünüz manzara sizi tatmin ediyorsa rekabette avantaja sahipsiniz demektir. Memnun değilseniz, müşterileriniz başka satıcılara gideceklerdir ve siz bunu gördükçe daha fazla üzüleceksiniz.

Servis kalitesi için mağazanıza, atölyenize, işletmenize ve memurlarınızın çalıştığı bürolara bir daha dikkatli bir gözle bakınız. Kurumunuza yeni bir müşteri ilk defa geldiğinde ne görecektir, ne işitecektir ve ne algılayacaktır? Duvarlardaki panoların çokluğu, odaların karışıklığı, merdiven sahanlığındaki yemek kokuları, personelin özensiz giyimi, ürünün kalitesi ve fiyatından daha mı az önemlidir? İnsanlar hoş, temiz, düzenli ve estetik yerlerde alışveriş yapmak isterler. Lüks yerlerle temiz ve düzenli yerler aynı şey değildir. İnsanlar sıcak, sevimli, sempatik yerlerde bulunmaktan hoşlanırlar. Rekabet, insan duygularını anlama ve bu duygulara hitap etme sanatıdır. Fiyatları yükseltme veya düşürme, şu reklam aracını kullanma teknik ve mekanik süreçlerdir. İnsanlar teknik ve mekanik süreçlerden çok duygusal ve beşeri süreçleri önemserler. Sabahleyin işe giderken sokağımızın hemen köşe başında ekmek arası kahvaltılık satan seyyar satıcının önünde kuyruğa giren insanları gördüğüm zaman hep o duyguyu hatırlarım. Seyyar satıcının ekmek arası kahvaltıyı hazırlarken yüzünde takındığı ifade, ellerinin mihaniki hareketleri ve yemeği müşteriye sunuş biçimi bir orkestrayı yöneten şefin elindeki bagetle yaptığı hareketleri andırıyordu. İşini seviyor, işine saygı duyuyor ve müşterilerine değer veriyordu.

Süper marketlerde, büyük otellerde ve büyük çarşılarda firma yöneticileri hizmet sunumunda değişiklik duygusunu yaratmak için sık sık yeni mekan düzenlemelerine giderler. Bunun amacı yeni, taze ve farklı bir hava yaratmaktır. Müşteriler bunu severler. Çünkü farklı bir tecrübe içinde olurlar ve kendilerinin zenginleştiklerini düşünürler. Rekabet, hizmet sunum biçiminde orijinaliteyi yakalama becerisidir. Müzikten yararlanma, müşterileri kişisel olarak karşılama, müşterilerle üst yönetici olarak ilgilenme ve onların gözlemlerini anlamaya çalışma, bilgi taleplerini karşılama sizin farklı ve değişik biri olduğunuzu gösterecektir.

Servis kalitesi; duyarlılık, titizlik, önemseme, gözden kaçırmama, takip etme, bilgilendirme ve görüş sorma davranışlarıyla belli olur. Bir çok müşteri dönüp dolaşıp ilk geldiği firmaya bir daha uğrar. Bunun nedeni, müşterinin daha sonraki iş görüşmelerinden tam tatmin olmamasıdır. Veya bu olaya şöyle de bakabiliriz. Müşteri hizmet kalitesi açısından belediğini bulduğu yerde satın alma davranışını gösterir. Burası ilk ziyaret edilen firma veya daha sonra ziyaret edilen firma olabilir. Eğer uygun hizmeti vermişseniz müşterinin dükkanınızdan, mağazanızdan veya fabrikanızdan çıkıp gitmesine kafanızı takmayınız. O müşteri ya dönüp size tekrar geri gelecektir ya size başka bir müşteri yollayacaktır veya ücretsiz olarak sizin reklamınızı yapacaktır. **Bırakın, rekabet politikanızı sizin adınıza müşterileriniz yürütsün.**

2.6.2. Kendi Markanızı Oluşturunuz

Günümüzde ortaya çıkan büyük şirketlerin önemli bir bölümü bir zamanlar küçük olan kendi markasını oluşturmuş olan şirketlerdir. Marka yaratma ve bu markayı piyasaya lanse ederek bilinir ve aranır hale getirme büyük bütçeleri ve değişik kaynakları kullanmayı gerektirir. **Marka oluşturma, ilginç bir isim bulma olayının ötesinde, çok yönlü**

iletişimi, sürekliliği, kaliteyi, satış sonrası servis sağlamayı, her yerde görünür olmayı, hayat biçiminin değişik alanlarına girmeyi ve bütünlüğü gerektirir. Firmanız veya ürünlerinizle ilgili olarak marka yaratmak istiyorsanız aşağıdaki ip uçlarını göz önünde bulundurunuz: **(6)**

1. İşinizi belli ölçüde büyüttüncye kadar yola tek marka ile devam ediniz.
2. Sadece firmanızın ismini ön plana çıkarınız veya firma isminizin yanında en fazla iki marka imajına yatırım yapınız. Marka sayınızın artması müşterilerinizin kafalarının karışmasına neden olacaktır. Markakolik olmayınız.
3. Birden fazla markanız varsa markalarınız veya kullandığınız sembol ve logoların birbirlerini destekleyici nitelikte olmasına dikkat ediniz.
4. Kitlelerin dikkatlerini şirketinizin ismi üzerinde yoğunlaştırınız.
5. Markanızı yaygınlaştıracak bir tanıtım programı oluşturunuz. Markanın ürünlerinizin üzerine nasıl yazılacağı, reklamının nasıl yapılacağı, nasıl duyurulacağı, estetik özelliklerinin ne olacağı, hangi hedef kitleye hitap edeceği gibi konuları belirli bir program çerçevesinde uygulayınız.
6. Kolay ezberlenebilir, hatırlanabilir, basit ve rağbet edilen isimler ve logolar bulunuz. Bu isimler aynı zamanda ilginç olmalıdır.
7. Markanızı tutundurmak için kampanyalar yapınız. Markanızın gücünün, prestijinin ve değerinin propagandasını yapınız. Markanızı çocuğunuz gibi seviniz.
8. Markanızı sizinle ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla bağıntılı hale getiriniz ve onların da sizin markanızı tanıtmalarını sağlayınız.

9. Markanızı tescil ettiriniz.

Marka yıllandıkça değerlendirir. Tabi özenle korunur, cilalanır ve gerekleri yerine getirilirse... Marka olmak, davranışla ilgilidir. Renk, tasarım ve estetik görünüm davranış temeline oturmuyorsa hiçbir şeydir. KOBİ yöneticisi marka yaratma sürecinin ahlaki davranışlarını öğrenmeli ve bunları eksiksiz uygulamalıdır. Uluslar arası arenada markaların değeri aynı zamanda söz konusu şirketlerin markalarına olan düşkünlükleri ve titizlikleriyle ilgilidir. Güçlü şirket markaları güçlü ülke markasını oluşturur.

2.6.3. Fiyat Savaşına Girmeyiniz

Ülkemizde sık sık seyahat acenteleri birbirleriyle fiyat savaşına girerler ve bu savaşın sonucunda insanları maliyetin altında taşıyıp diğer firmayı piyasaya dışı kalmaya zorlarlar. Bu tür fiyat savaşları nedeniyle bir çok firma önemli ölçüde zarara uğramış ve bazıları da piyasadan çekilmek zorunda kalmışlardır. Fiyat savaşları firmalara avantaj sağlamaz, sadece geçici olarak müşteri kazandırır. Fiyat savaşından kesinlikle galip çıkacağınıza inanmıyorsanız, boşuna fiyat savaşına girmeyin.

Tüketiciler bu savaş sırasında rekabete giren firma yöneticilerinin makul ve haklı olma durumunu, oyunu kurallara göre oynama durumunu, insana bakış açısını, ürünlerinin genelde kaliteli olma durumunu araştırırlar ve gözlerler. **İnsanların önemli bir kısmı (yaklaşık olarak %75'i) satın alma kararı verirken ürünün fiyatını değil, değerini ve kalitesini göz önünde bulundururlar.** Fiyat indirimleriyle sağlanacak rekabet avantajı müşterilerde firma bağlılığı yaratmaz. Fiyat savaşları değil, makul ve tutarlı fiyat politikası bir firmayı öne çıkarabilir. Fiyatlandırma politikalarıyla rekabet etme olayını şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Fiyat savaşına girerseniz geçici olarak müşteri kazanabilirsiniz veya yok olursunuz.
2. Fiyatlarınızı makul olmayan yüksek bir seviyede tutarsanız, kötü bir üne sahip olursunuz ve bu ün içten içe sizi kemirmeye başlar ve ne olup bittiği anlamadan bir gün aniden yıkılırsınız.
3. Fiyatlarınızı makul olmayan düşük bir seviyede tutarsanız insanlarda şüphe yaratırsınız. İnsanlar niçin fiyatları bu kadar düşük? diye soru sorarlar.
4. Fiyatlarınızda sürekli dalgalanmalar ortaya çıkıyorsa kafanız karışık demektir. İstikrarsızlık ve tutarsızlık güvensizlik getirir.
5. Giderek düşen enflasyon ortamında fiyatlama politikasını çok dikkatli olarak belirleyiniz. Düşük kar marjıyla yüksek iş çıkarmayı hedefleyiniz.

Rekabet etmek istiyorsanız, fiyat konusunda kendi hırslınızı terbiye ediniz. Bir müşteri anlatmıştı. Banyosu için fayans alacaktı. Bir çok mağazayı gezmiş ve hepsi üretici firmaların listesini açıp fiyatları göstermişler ve peşin ödemede bu fiyatlardan kendisine %10 indirim yapmışlar. Sonra müşteri kenar semtlerden birinde bulunan bir mağazaya gitmiş ve aynı fayansın fiyatını sormuş. Mağaza sahibi fiyat listesini çıkarmış ve %30 indirim yaptıktan sonra fiyatı söylemiş ve eklemiş "Ağabey bu malı sana %5 kârla veriyorum" Müşteri alış verişini bu mağazadan yapmış. Bu anekdot doğru mudur, yanlış mıdır bilinmez ama bir gerçeğe işaret etmektedir. Kâr marjı konusunda kendi içinizde belirli prensipler, standartlar geliştirmemişseniz, fiyatlarınızı müşterinin kara kaşına ve kara gözüne bakarak belirliyorsanız güven oluşturmazsınız. Güvensizlik rekabet düşmanıdır. Güven, rekabet avantajı sağlar. Şu sözü hep hatırlamamız gerekir: **İnsanların güvenini kaybetmektense daha az**

kâr elde etmeyi tercih ederim. Bu sözü bir çok işletmecinin ağzından duydum, fakat söz tek başına herhangi bir anlam ifade etmiyordu. Önemli olan söylediğimiz sözler ve iddialar değil, davranışlardır. Esas olan bu sözü söyleyen kişilerin gerçek davranışlarıdır.

2.6.4. Belirli Alanlarda Rekabet Ediniz

Bir firmayla başa baş rekabet ederken, niçin enerjinizi gereğinden fazla kullanıyorsunuz? Rakiplerinizi bütün alanlarda izleyemezsiniz. Ayrıca bütün alanlarda rakiplerinizi kadar iyi olamazsınız. (Aynı şey onlar için de geçerlidir). Kendinizi test edin, farklılaşacağınız alanı belirleyerek o alanda kendinize bir niş açınız ve bu alanda sivrilmeye, ileri gitmeye çalışınız. Böylece rakibiniz bazı alanların kendisine kaldığını düşünerek seçtiğiniz alanda sizi serbest bırakacaktır. İstanbul'da banyo ve mutfak dolaplarını modüler tarzda üreten 50'den fazla işletme vardır. Bu işletmeler adeta birbirlerini taklit edencesine benzer modeller üretmekte ve piyasaya sunmaktadır. Genel müşteri için, A firmasının B firmasına göre tercih edilmesi için herhangi bir neden yoktur. Veya tercih nedenleri önemsizdir. Şimdi şöyle düşünelim. Bu firmalardan biri dese ki, ben sadece banyo dolaplarını üreteceğim ve mutfak dolabı işine girmeyeceğim. Ancak öyle bir banyo dolabı serisi üreteceğim ki piyasada beklentiler ve ihtiyaçlar açısından 100 farklı müşteri grubu varsa bu müşteri gruplarının tamamı aradıklarını benim ürün gamımda bulacaklar. **Belirli bir alanda rekabet etme sadece ürün gamıyla ilgili değildir.** Aynı zamanda söz konusu ürünün servis sonrası desteği, montajı, nakliyesi, garantisi gibi ürünle ilgili bütün alanlarında ortaya çıkması gerekir.

Belirli alanlarda rekabet etme politikası, üretim veya hizmet konusuyla ilgili olarak inceleme yapmayı, yatırım yapmayı ve uzun dönemde hep aynı hedefi dövmeyi gerektirir. Bu politika eğer benimsenmişse ısrarlı bir şekilde takip edilmelidir. Sonuç alma birkaç yılı alabilir.

2.6.5. Hizmet Sunumunda Titiz Olunuz

Rekabette güvenilirliğin önemli olduğunu daha önce vurgulamıştık. Müşterinin gözünde güvenilirliği sağlamak istiyorsanız iş ilişkisinde beklentileri yazılı olarak almaya özen gösteriniz. İstekleri, şikayetleri, fiyat verme uygulamalarını yazılı yapma veya yazılı olarak alma önemlidir. Bir firma özel okulunun tanıtımı için bir katalog hazırlatmak istiyordu. Bunun için bir matbaadan fiyat istemişti. Matbaa sahibi hemen eline kağıdı kalem ve hesap makinesini aldı. Çarptı, böldü, önündeki kağıda bir şeyler karaladı ve "Ağabey 5 milyar tutuyor" dedi. Bu yaklaşım müşteriye güven vermez. Rekabet etmek mi istiyoruz. O halde şu davranışı göstermeliydik. Önümüzdeki kağıda madde madde döküm çıkarmalı bu dökümde işlerin ve malzemelerin birim fiyatlarını adedini, toplam fiyatını, teslim tarihini, kalitesini belirtmeli ve nihai yekunu ortaya koymalı ve imzalayıp müşteriye vermeliydik.

Titizlik, her aşamada gösterilmesi gereken bir davranıştır. Fiyat vermede, malın sevkiyatında, teslimatında, montajında, fatura ve irsaliye belgelerinin kesilmesinde hep aynı ilgi ve duyarlılık içinde olunmalıdır. Eğitim ve kültür seviyesi yüksek olmayan insanlar belki bu derece, araştırmacı ve talepkâr olmayabilir. Ancak onlar da bazı şeyleri sezerler. **Kaba, kestirmeci, bizden bu kadar anlayışıyla yapılan hizmet sunumları müşteri kaybettirir ve rekabette ilgili firmaların arka sıralara düşmesine neden olur.**

2.6.6. Bilgi ve Tecrübenizi Kullanınız

Pek çok küçük işletme yöneticisi ve sahibi her gün müşterilerle kurdukları diyaloglar neticesinde elde ettikleri bilgi ve tecrübelerin farkında değildirler. Bu bilgi ve tecrübe, insanların kullanmak, öğrenmek ve yararlanmak istediği bir şeydir. Bir çok işletmede müşterileri deneyimsiz sa-

tış elemanları karşılar ve bu nedenle de hayal kırıklığına uğrarlar. Eğer sahip olduğunuz bilgi ve tecrübeyi müşteriye faydalandıracak bir şekilde kullanırsanız korkmayın müşteri başkasına gitmez, yine size gelecektir. **İyi niyetli olma müşteri çeker.** İyi niyet sizin samimi olduğunuzu gösterir. Uzun yıllar boyunca elde ettiğiniz bilgi ve tecrübenizi insanlarla paylaşarak değer katan bir kişi olun ve insanların karar vermelerini kolaylaştırın. Yüksünmeyiniz, üşenmeyiniz, küçümsemeyiniz, yorulmayınız, kaybolmayınız ve vazgeçmeyiniz...

2.6.7. Çalışma Saatlerinizi Yeniden Düzenleyiniz

Anadolu'da bir söz vardır: "Erken kalkan yol alır, kazanır". Günümüzde iş yerlerinin çalışma saatleri bellidir. Sabah 8.00 akşam 18.00 genel çalışma süresini gösterir. Çalışma saatleri yaptığınız işin niteliğine göre değişir. Daha kısa olabileceği gibi daha uzun da olabilir. Burada dikkat etmeniz gereken nokta ekstra müşterileri hangi saat aralıklarında firmamıza çekebileceğimizdir. Başlangıçta ekstra saatlerde gelen müşteri sayısının az olması sizi üzmesin. Bu politika ancak sürekli olduğu zaman sonuç verir. Politikayı başlatın ama asla vazgeçmeyin. İstedığınız sayıda müşteri gelmeseyse bile sizi diğer firmalardan farklılaştıracak önemli bir uygulamadır. Niçin bazı bankalar öğle saatinde bile hizmet vermeye başladılar? Çalışma saatlerinizle oynayarak ekstra müşteri kazanabilirsiniz. Amerika'da 24 saat hiç kapanmayan marketler var.

2.6.8. Danışmanlardan Yararlanınız

Danışmanlar görünürde az iş yapan, fakat pahalı çalışan kişilerdir. Danışmanları araba motorlarına konan süper katkı maddeleri gibi görmeliyiz. Onlar, yakıtın daha iyi yanmasını sağlayan kişilerdir. Bir televizyon şirketinin yönetim kurulu başkanı altı ay süreyle aylık 4000\$ verip bir

danışmandan yararlandığını anlatmıştı. Gruptaki bir diğer yönetici ise bu parayla ondan ne aldığını sormuştu. Yönetim kurulu başkanı "Aslında firmamıza çok bir şey vermedi. Fakat çevresi genişti. Sağa sola telefon ediyor, televizyona reklam buluyordu. Aradan beş sene geçti. Bulduğu şirketlerden hala önemli ölçüde reklam almaya devam ediyoruz." diye cevap verdi. **Kendi aklımız firmayı belli bir yere kadar getirir. O noktadan ötesine ulaşmak ancak başkalarının akıllarıyla olabilir.** Aklın ve fikrin bedeli, günlük mesai saatleriyle ölçülemez. Danışmanların vereceği bir fikir, düşünce mekanizmalarımıza yapacağı bir açılım belki de bizim piyasa lideri olmamıza yol açacaktır. Danışmanın katkısını ne abartınız, ne de küçümseyiniz. Danışmanlık hizmetinin sonuçlarını uzun zamanda alırsınız ve bunu ölçemezsiniz. Danışmanlık hizmeti alırken şu kurallara dikkat ediniz:

1. Danışmanlık alacağınız konuları kendi iş kolunuza göre bir önem sırasına koyunuz. Her iş kolunda önem sırası farklı olabilir. Örneğin, bu önem sırasını şu şekilde belirlemiş olabilirsiniz:
 - (1) yönetim danışmanı,
 - (2) mali danışman,
 - (3) hukuk danışmanı,
 - (4) teknik danışman,
 - (5) pazarlama danışmanı,
 - (6) dış ticaret danışmanı,
 - (7) insan kaynakları danışmanı.
2. Belirlediğiniz sırayı dikkate alarak gücünüzün yettiği kadar danışmanla çalışınız.

3. Yönetim danışmanı işin özü ve toparlayıcısıdır. Daha alt düzeydeki danışmanlar üzerinde odaklanırsanız, uzmanlaşmış çok sayıda iş yapar, fakat odak noktanızı kaybedersiniz.
4. Yönetim alanında bir danışmandan çok yönlü olarak yararlanmanın yollarını araştırınız. Örneğin; yönetim-organizasyon, strateji geliştirme, süreçler ve kalite sistemleri, insan kaynakları, firma imajı, tanıtım ve halkla ilişkiler, yatırım ve büyüme stratejileri gibi.
5. Çok sayıda ve değişik danışmanlarla çalışmak için farklı anlaşma zeminleri oluşturmaya çalışınız. Örneğin, sürekli çalışılacak danışmanlar, yarı zamanlı çalışılacak danışmanlar, proje bazlı çalışılacak danışmanlar, fikir almak için başvurulacak danışmanlar, senede bir iki kez check-up hizmeti alınacak danışmanlar gibi.
6. Danışmanlarınızı kurumsal veya bireysel deneyimli, dürüst ve samimi olan kişiler arasından seçiniz. Bazen kurumsal danışmanlar, bazen de bireysel danışmanlar daha etkilidir. Her birinin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. "Kurumsal danışman" veya "bireysel danışman" gibi şablon fikirlere dayanmayın, araştırma yapın ve elde edeceğiniz sonuçlara göre karar verin.
7. Danışmanlık çerçevesinin bireysel bir iş mi yoksa ekip işi mi olduğunu belirlemeye çalışın. Size pazarlanan sözlerden çok, siz kendiniz işin arka planının nasıl bir iş olduğunu keşfetme konusunda çaba harcayın ve ona göre karar verin. Çünkü bireysel bir iş "ekip işi olarak" veya ekip işi "bireysel bir iş" olarak pazarlanmak istenebilir.

Danışmanlık hizmeti satın alınırken dikkat edilecek en önemli nokta sahte "profesyonellik görüntüsüdür." Kendini, kurumunu aşırı bir şekilde yücelten, yüksekte atan, kendini veya kurumunu astronomik rakamlara satmaya çalışan kişi ve kurumlar dikkatli bir değerlendirmeye

tabi tutulmalı, referanslarına telefon edilerek ek bilgiler alınmalıdır. Bu tür kişi ve kurumlarla çalışırken takip edilecek bir diğer politika projeyi veya hizmeti dilimlere bölmek ve ilk dilim içinde bilgi, tutum ve eğilimleri daha yakından gözleme imkanı bularak nihai kararı daha sonra vermektir. Danışmanlık ile şarlatanlık arasında çok ince bir çizgi vardır.

2.6.9. Modayı İzleyiniz

Siparişleri değil de, piyasadaki trend ve moda değişimlerini izlemek gerekir. Günümüzde, "trendi" mala yatırım yapan kazanıyor. Piyasa doyduktan, söz konusu ürünle ilgili olarak onlarca firma piyasaya girdikten sonra rekabet şansı ortadan kalkar. KOBİ işletmesinin yapacağı şey, piyasayı çok yakından takip etmesi, ihtiyaçları kavraması, gençlerin, kadınların eğilimlerini gözlemlemesi ve en uygun zamanda öncü olarak ortaya çıkmasıdır. Bunun için:

1. Özellikle gençlerin ve kadınların davranışlarını izleyiniz.
2. Orijinal tasarımlar üzerinde çalışınız, mevcut ürünler üzerinde bir iki küçük değişiklik yaparak farklılık yaratınız.
3. Modayı izlediğinizi vurgulayınız, modayı konuşunuz, modadan uzak kalmayınız.
4. Eski modada ısrar etmeyiniz. Bu ürünleri zarar etseniz bile en kısa zamanda elinizden çıkarınız. Yarın çok geç kalmış olabilirsiniz.
5. Yeni tasarımlar çıkarınız. Her gün zamanınızın bir bölümünü, örneğin bir saatini orijinal tasarımları düşünmek veya konuşmak için ayırınız. İşin sırrı tasarımda...

Firma sahibi için moda çok anlamsız bir tercih olabilir. Fakat kitle psikolojisiyle alay edilmez. İnsanlar büyük gruplar içinde kendilerine an-

lamlı bir yer bulmak istemektedirler. O halde firma yöneticisi bu trendin dışında kalamaz. Gerekliyse sadece bu işi takip edecek bir eleman istihdam ediniz ve onunla görüşerek yeni ortaya çıkan eğilimleri afişe olmadan, yaygınlaşmadan yakalamaya çalışınız.

2.6.10. İleri Teknoloji Kullanınız

KOBİ'lerin çevrelerindeki diğer firmalarla rekabet edebilmeleri ancak ileri imalat teknolojileri kullanabilmeleri ile mümkündür. İleri imalat teknolojileri KOBİ'lerde kalitenin yükselmesini ve marka tutundurma çalışmalarını da olumlu yönde etkileyecektir. Kalite standartlarının yükselmesi ve maliyetlerin azaltılması ancak ileri imalat teknolojileri sayesinde mümkün olabilir.

Üretimde bilgisayar destekli tasarım (CAD), bilgisayar destekli üretim (CAM) sistemlerini kullanma, daha hassas ölçülerde kesim yapan cihazlarla çalışma, belirli bir zaman diliminde daha fazla üretim yapan makineleri kullanma rekabet avantajı sağlar. İleri teknoloji yüksek maliyetlidir ve KOBİ'ler her zaman bu makineleri satın alamazlar. Bu gibi durumlarda ne yapmak gerekir? Şüphesiz borçlanma cesaretine sahip olmak.... KOBİ'lerin büyümelerinin önündeki en büyük engel, borçlanma konusunda yeterince cesur olmamalarıdır. Oldukça ihtiyatlı olmak, eldeki kaybetmemek, gelecek konusunda kötümser olmak, küçük işletme girişimcisinin genel tavrıdır. Bu tavrı eleştirmiyoruz.

Bununla birlikte işletmesini belirli bir büyüklüğe getirmiş olan firma yöneticisi artık kanatlarını çırparak uçmayı öğrenmek zorundadır. Kanatları çırpamak, düşmeyi göze almak demektir. Yeni teknolojilere yatırım dikkatli bir şekilde plan yapmayı, potansiyel müşterileri tespit etmeyi ve onlarla görüşmeler yapmayı, ödeme planlarının iyi ayarlanmasını gerektirir. Hesapsız yatırım yeni teknolojilerin altında ezilme sonucunu doğurabilir.

2.6.11. Yeni Ürün Çalışmalarına Ağırlık Veriniz

Piyasadaki yoğun rekabete karşı koyabilmek için başvurulabilecek bir diğer yöntem, yeni ürün geliştirme faaliyetinde bulunmaktır. Büyük firmalara kıyasla küçük firmalar ürün geliştirme faaliyetini daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilirler. Büyük firmaların kapsamlı ARGE laboratuvarlarına, yetişmiş personel gücüne karşılık, kapsamlı bir prosedür zinciri vardır ve bu zincir ürün geliştirme faaliyetini olduğundan çok daha yüksek maliyetli olmasına neden olur. Oysa küçük ve orta büyüklükteki işletmeler daha pratik sonuçlar üzerinde odaklanırlar. Ürün geliştirmeyi kapsamlı, zor, hatta imkansız bir süreç olarak görmekten vazgeçiniz. Her üründe, hizmette geliştirilebilecek yönler vardır. Önemli olan bu konu üzerinde amaçlı, bilinçli olarak odaklanmak ve belli ölçüde yatırım yapmaktır. Bugün Almanya'nın dünyanın en büyük ikinci teknoloji ihrac eden ülke olmasının temelinde yatan olgu bu ülkede küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürekli olarak araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermesidir. Ülkedeki 200.000 KOBİ'den en az 35 binin sürekli olarak araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle ilgilendiği bildirilmiştir. Ürün geliştirme çalışmaları için KOBİ yöneticilerine şu ip uçlarını verebiliriz:

1. Ürün veya hizmet geliştirme nosyonuna sahip olunuz. Böyle bir derdiniz olsun.
2. Ürün ve hizmet geliştirme işini tek yönlü veya tek boyutlu bir olay olarak görmeyiniz.
3. Ürün geliştirme çok boyutlu, çok yönlü, komple bir olaydır.
4. Ürün geliştirme sadece sizin firmanızda çalışan mühendislerin, ustaların, işçilerin gayretlerine bağlı değildir. Sizde işin içinde olunuz.
5. Ürününüzü başkalarının yeniliklerini kullanarak da geliştirebilirsiniz.

6. Ürün geliştirmede orijinalite peşinde koşunuz.

7. Ürün geliştirme çalışmalarında diğer ülkelerdeki teknolojik gelişmeleri yakından takip ediniz.
8. Ürün geliştirme çalışmalarını yapan personelinize orijinal bir ürün ortaya koyduğunda ekstra ödüller sağlayınız. Biliyoruz ki marifet iltifata tabidir.
9. Ürün geliştirme çalışmalarında üniversitelerle ve öğretim üeleriyle işbirliği yapınız.
10. Ürün geliştirmeye yönelik olarak yüksek teknolojiye sahip ölçme ve değerlendirme cihazlarını satın alınız.
11. Kullandığınız teknolojiyi belirli aralıklarla gözden geçirerek bir üst modele terfi ediniz.
12. Ürün geliştirme çalışmaları için İnternet ortamındaki patent dosyalarını ve veri tabanlarını inceleyiniz. İlham alınız.
13. Tek elemanı kendiniz de olsanız bir ARGE departmanı kurunuz. Haftalık değerlendirme yaparak yeni gelişmeleri ve yeni fikirleri gözden geçiriniz.

KOBİ'lerin sık uyguladıkları ürün geliştirme şekli öncelikle yurtiçindeki benzer firmaları taklit etme şeklinde ortaya çıkar. Daha sonra yurt dışındaki firmaların ürünleri taklit edilir. KOBİ'lerin hemen hepsinde ürün geliştirme amacına yönelik özel AR-GE bölümleri kurulmamıştır, fakat şirketlerin bu amaçla istihdam ettikleri kişiler olabilir. Bazen ürün geliştirme, AR-GE departmanının dışında tüm firma çalışanlarının uğraşısı haline gelir. Ürün geliştirmenin bir başka şekli, yurt içi ve yurt dışındaki firmalarla lisans anlaşması yaparak yeni ürünler ortaya koymaktır.

Yeni ürün geliştirme çalışmaları evrimsel veya devrimsel nitelikte olabilir. KOBİ yöneticisi teknolojik buluşlarla devrimsel veya mevcut ürünlerde küçük küçük değişiklikler yaparak evrimsel bir değişim sürecini sürekli takip etmek zorundadır.

2.6.12. Verimliliği Artırıcı Çalışmalar Yapınız

Verimliliği artırma hem küçük işletmeler hem de büyük işletmeler için geçerlidir. Bugün işletmelerin ülkeler arasındaki rekabeti verimlilik ilkesiyle ölçülmektedir. Uluslar Arası Yönetim Geliştirme Merkezi'nin yayınladığı Rekabet Yıllığı'na göre 60 ülke ve bazı yerel ekonomilerin bulunduğu listenin 2004 yılı sıralamasında, Türkiye rekabette dünya ülkeleri arasında 48. sırada yer almıştır. Bunun anlamı Türk işletmelerinin personeli verimli çalışma konusunda yeterince eğitememesi, yüksek teknolojiyi etkili bir şekilde kullanamaması, zaman planlamasını etkili bir şekilde yapamaması ve personelini teşvik ederek daha yüksek üretim kapasitesine çıkaramamasıdır. Ancak 2003 yılı sıralamasında Türkiye'nin yeri 55. sıra olduğu için, (7) 2004 yılında önemli ve olumlu bir aşama kaydedilmiştir. Küçük işletmeler verimlilik sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmek için aşağıdaki tedbirleri alabilirler:

1. Piyasadaki teknolojik yenilikleri izleyiniz. Üretimizi artıracak, aynı zaman sürecinde ikiye katlayacak yeni üretim teknikleri var mı? Mevcut teknolojinize küçük bir yatırım yaparak süreci hızlandırabilir misiniz?
2. Hâlâ düşük kapasiteli bilgisayarlarla mı çalışıyorsunuz? Bilgisayarlarınızı en geç iki sene bir güncellemeyi planlayınız. Bilgisayarlarınız yavaşsa, elemanlarınıza niçin kızırıyorsunuz?

3. Fireleri, defolu ürünleri ve hataları takip ederek kaynaklarının teknik veya insan nedenli olup olmadığını belirleyiniz. Hatalar insan nedenli ise bu konuda personelinizle pazarlık yapınız. Onları kendi başına bırakmayınız. Teşvik ve ödüllendirme programları uygulayınız.
4. Personelinizin çalışma programlarını ve tempolarını izleyiniz. Bu programlardaki boşlukları, tempo düşüklüklerini ortadan kaldırınız. Ziyaretleri engelleyiniz.
5. Girdi maliyetlerini kontrol altında tutunuz.

Verimlilik, personelin üretkenliğiyle ilgilidir. Personel başına ciro, personel başına kârlılık, personel başına giderler verimliliği ölçmekte kullanılan kriterlerdir. Bu konuda personeli suçlamayınız. Sadece iş çizelgelerini ve iş programlarını gözden geçiriniz. **Verimliliği personel değil, yönetim sağlar. Personeli çalıştırmak yönetimin işidir.**

2.6.13. Endüstri Kümelerine Taşınınız

Endüstri kümeleri, benzer faaliyette bulunan işletmelerin bir araya gelmeleri ile oluşan spesifik iş bölgeleridir. Endüstri kümelerinin faydası pazarlama ve sipariş alma açısından daha fazla müşteriye bölge çekme ve hammadde temininde ise maliyetleri düşürme imkânı sağlamasıdır. Endüstri kümesi içindeki işletmeler küme dışındaki işletmelere göre her zaman bir takım avantajlara daha fazla sahip olurlar. Endüstri kümelerinin bir diğer önemli yararı, dış müşterileri çekmesi ve dış pazarlara açılma açısından bilgilenme ortamı yaratmasıdır. Endüstri kümelerindeki işletmeciler kolaylıkla birbirlerinden yararlanıp yeni fırsatları daha iyi değerlendirirler. Günümüzde devletler ve hükümetler endüstri bölgele-

rindeki işletmeleri daha fazla teşvik etmektedir. Bu nedenle işletmeniz için uygun bir endüstri kümesi, bölgesi veya sitesi bulunuz.

2.6.14. Büyüklerle Rekabeti Öğreniniz

Küçük işletme sahiplerinin büyüklerle rekabet edebilmesi için büyüklerle aynı düzeyde bilgi ve uzmanlık düzeyine sahip olmaları gerekir. Büyüklerle rekabet etmek isteyen küçük işletme yöneticilerinin ekonomik gelişmeleri yakından izlemeleri ve ekonomik ve teknolojik gereklere uygun kararları hızla almaları gerekir. Bunun yolu da bilişim teknolojilerinden (BT) geçmektedir. BT personeli genelde yüksek ücretlerle çalışırlar. Bu kişiler için küçük işletmeler çok cazip değildir. **Küçük işletmelerin rekabette başarılı olmaları, kendi faaliyet alanlarına odaklanmalarına, maliyetleri düşürmelerine ve müşteri temelini davranışlarını yakından takip etmelerine bağlıdır.** Büyüklerle rekabet edebilmek için dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki gibidir:

1. Müşterilere aylık olarak ulaşacak bir bülten yayınlamak. Bu bültende yeni imkanlar, fiyatlar ve faaliyetler hakkında bilgi vermek.
2. Kurumu tanıtan, büyük işletmelerinkine benzer dinamik web sayfaları oluşturmak. Araştırmalar statik web sayfalarının müşterilere cazip gelmediğini ve müşterilerin bu sayfaları sık ziyaret etmediklerini göstermiştir. Sayfaları sürekli güncel ve dinamik tutmak bir işletme için zor olabilir. Bu nedenle bir web sayfa tasarımcısı ile anlaşarak sayfanın sürekli dinamik tutulması kurum içinde web'ci istihdam etmekten daha kârlıdır.
3. Fiyat tekliflerini, siparişleri, bilgilendirme yazışmalarını bütünüyle İnternet ortamına almak.

4. Büyük firmalarla rekabet etmek için küçük firmalar arasında ittifaklar kurmak.
5. Büyük firmaların lisansı altında üretim yaparak diğer firmalarla rekabet etmek.

Büyük firmalarla rekabet etme ilk bakışta "hayal" gibi gözüktür. Ancak hayal olmayan nerede, hangi üründe, hangi zaman diliminde ve hangi servis biçimiyle rekabet edileceğinin belirlenmesidir. Top yekun rekabet yerine, seçilmiş alanlarda rekabet politikaları geliştiriniz.

2.6.15. İşbirliği Yapmayı Deneyiniz

KOBİ'ler ihracat, pazarlama, teknik destek alma gibi konularda işbirliği yapabilirler. İthalatçı ülke ve şirketlerin tedarikçi listesine giremeyen KOBİ'ler, kendi aralarında işbirliği yaparak bu engeli aşabilirler. Örneğin, KOBİ'ler organize sanayi bölgelerinde tekstil ve konfeksiyon öbekleri oluşturarak güç birliğine gidebilir. İşbirliğine dayalı ilişkiler ikili veya çok yönlü olarak gerçekleştirilebilir. Bu konuda KOBİ derneklerine büyük sorumluluk düşer. Çünkü işbirliği güven temeline dayanır.

2.6.16. Güçlü Küçük İşletmeler Kurunuz

Küçük işletmelerin hepsi mali açıdan zayıf, kapasitesi düşük, esneklik kabiliyeti yetersiz kuruluşlar değildir. Her sektörde orta büyüklükteki işletmeye yakın güçlü küçük işletmeler ve büyük işletme olmaya aday orta büyüklükte işletmeler vardır. Güçlü küçük işletmeler piyasa koşullarında daha iyi rekabet ederler. Bu stratejide büyüme değil, güçlü olma önemlidir. İşletmenin sadık müşterileri varsa, nakit akışı düzenli ise, piyasadaki itibarı iyi ise güçlü küçük işletme büyüme kompleksi içine girmez.

2.6.17. Kendinizi Geliştiriniz

Bir KOBİ işletmesinin en değerli varlığı kurucusudur. Kurucu olarak piyasada etkili bir şekilde rekabet etmek istiyorsanız kendinize önem veriniz ve kendi değerinizi artırınız. Fiziksel, zihinsel, duygusal ve ahlaki yönden olgun bir insan olunuz. Kendinize zaman ayırınız. Bu süre içinde spor yapıp genç ve zinde olmanın şartlarını hazırlayınız. Fırsat buldukça seyahat ediniz. Sosyal faaliyetlere katılınız, tartışmacı, konuşmacı olunuz. Gazeteleri, haberleri takip ediniz. Türkiye'de ve dünyada olup bitenleri başkalarından değil gündemi takip ederek öğreniniz. Mesleğinizle, iş kolunuzla ilgili yazıları, dergileri ve kitapları okuyarak kendinizi bilgilendiriniz. Sadece maddi yönden değil aynı zamanda manevi yönden de gelişmenize önem veriniz. Hayri faaliyetlere katkıda bulunuz. Manevi yönden size duygusal destek sağlayacak inancılı insanlarla birlikte olunuz ve birlikte hareket ediniz. Birbirinizi eleştirmeyiniz, susunuz veya iyilikler dileyiniz.

2.6.18. Çocuklarınızı İyi Yetiştiriniz

Küçük işletmeler aile işletmeleridir. Aile işletmelerinde yönetim çoğunlukla babadan çocuklara geçer. Bunun için çocukların iyi yetiştirilmesi, piyasaları iyi tanımalarının sağlanması, rekabet stratejilerinin öğretilmesi büyük önem taşır. Firmaları ancak iyi yetiştirilmiş gençler ileri götürebilirler. Bu konuda çocuklara çok para verip şımartılmaması veya az para verilip usandırılmaması gerekir. Az para ile büyüyüp daha sonra işlerin başına geçen çocukların mirasyedi gibi davranma eğilimleri ortaya çıkar. Çocuk, daha babasının zamanında para yönetmeyi öğrenmelidir.



3. BÜYÜME STRATEJİLERİ

KOBİ niteliğindeki işletmelerin büyümesi çeşitli fırsatların iyi değerlendirilmesine bağlıdır. Hükümetler, KOBİ'lere teşvik ve destek sağlarken belirli kriterlerden hareket ederler. Bu kriterler hükümetler için bir anlamda rasyonel ve doğru olan ölçülerdir. Örneğin bu kriterlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

1. KOBİ'lerin içinde her sektörde küçük işletmeler arasından orta büyüklükte işletme olmaya aday en güçlü 50 veya 100 firma.
2. KOBİ'lerin içinde her sektörde orta büyüklükte işletmeler arasından büyük işletme olmaya aday en güçlü 50 firma.
3. İhracat yapma potansiyeli yüksek işletmeler.
4. Kaynaklarını işletmenin güçlenmesi için seferber eden, sürekli teknolojik yenilik yapan işletmeler.
5. Türkiye'nin rekabet avantajı olan alanlarda üretim yapan işletmeler.

Görüldüğü gibi bu kriterlerde "seçilmiş" iri işletmeler dikkate alınır. Bunun nedeni binlerce işletme desteklenemeyeceğinden mevcutların arasından sıçrama yapmaya en yakın olanların belirlenmesidir. Halbuki bu yaklaşım çok doğru değildir. Bazen oldukça gerilerde görülen, dikkati pek fazla çekmeyen işletmeler bile birden atağa kalkarak "seçilmiş" işletmeleri geçebilir. Fakat dış görünüş itibarıyla bu durum saptanamadığından ilk bakışta rasyonel görülen belirli kriterlerden hareket edilir. Bunun anlamı şudur. Siz eğer devletin gelip sizi keşfetmesini beklerseniz,

yanılırsınız. **Devleti beklememek devlete gitmek gerekir.** Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüme stratejilerinde belirli taktiklerden çok yönlü olarak yararlanılır. Bazı işletmeler sadece tek bir taktiğe dayalı olarak büyüme stratejisi izlerken, diğerleri birden fazla taktiği aynı zamanda birlikte takip eder. Birinci yaklaşım ikincisinden daha doğru veya ikincisi birincisinden daha doğru değildir. İşletmenin konumu, önündeki fırsatlar, sektörün konumu, uygulanacak taktiğin ne olmasını gerektiğini belirler. Şablon taktikleri uygulamak yanlıştır. Her işletme sahibi, sanayici veya işadamı kendi durumunu dikkatle değerlendirmeli ve kendisine özgü bir büyüme stratejisi oluşturmalıdır. Bölük pörçük büyüme düşünceleri yetersizdir. Büyüme düşüncesi planlı ve sistematik bir şekilde ele alınmalı, bu konudaki çalışmalar sürekli gözden geçirilerek arabanın yol mu aldığı veya patinaj mı yaptığı gözden geçirilmelidir. Büyüme taktik ve stratejilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

3.1. Devlet Destekleriyle Büyüme

Devlet desteğiyle büyümenin iki ayağı vardır: Devlete sat ve devlet desteğinden yararlan. Bizde küçük işletmeler daha çok ikinci alternatiften yararlanmayı düşünürler. Oysa bu iki alternatif birlikte çalışmalıdır.

Devlet, KOBİ'lerin büyümesi ve güçlenmesi için çeşitli destek ve teşvik uygulamaları geliştirmiştir. Bu destekler ülkemizde daha çok KOSGEB aracılığıyla işadamlarının faydasına sunulmuştur. Ülkemizde devletle iş adamları arasında bir soğukluk vardır. Bu soğukluk; bürokrasi, vergi, ilgisizlik ve baskıcı kurallardan kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin büyümesi devletle barışık olmaktan geçer. İş adamları arasında yaygın olan şu sözler yanlıştır ve geçersizdir.

- Devlete bulaşma, devletle iş yapma.
- Ya devlet başa ya kuzgun leşe, bizde kuzgun leşe.
- Devlete elini uzatırsan kolunu kaptırırsın.
- Devlet her zaman kusur bulur.

KOBİ'ler, büyük işletmelerin ne yaptıklarını dikkatle izlemelidirler. Hemen tüm büyük işletmeler devletle sürekli iş yapan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar devlete mal ve hizmet satarak sürekli büyüme trendi içine girmişlerdir. Büyük işletmelere göre KOBİ'lerin zayıf olduğu nokta, devlet bürokrasisinin nasıl çalıştığı konusunda yeterince tecrübeli olmamaları ve devlet adamlarıyla temas ve ilişki yetersizliğidir.

Devletin halen KOBİ'lere KOSGEB aracılığıyla sağladığı çok sayıda destek vardır. Bu desteklerden yararlanmak biraz girişimci ve atak olmayı, biraz da risk üstlenmeyi gerektirir. **Küçük işletmeler belki sadece bir adamlarını devlet desteklerini araştırmak ve bunlardan ne şekilde yararlanılabileceği konusunda araştırmakla görevlendirmelidirler.** Çünkü bu konudaki destekler sürekli gelişmekte, değişiklikler ortaya çıkmakta ve yeni fırsatlar belirmektedir. KOSGEB'in küçük işletme sahiplerine sağladığı desteklerden faydalanmak için mutlaka işletmenin "Stratejik Yol Haritası"nın çıkarılarak, KOSGEB'in envanterine girmesi gerekir. KOSGEB'in sağladığı başlıca destekler aşağıdaki gibidir. (8)

1. *Faizsiz İbracat Kredis Desteği.* KOSGEB ile Vakıfbank, Halkbank ve Ziraat Bankası arasında yapılan işbirliği protokolüne göre imalat sanayinin herhangi bir sektöründe faaliyet gösteren işletmelere 100 bin dolara kadar, 6 ay vadeli kredi açılabilir.
2. *KOBİ Destek Kredileri.* KOBİ'lerin finansal destek araçlarından daha yaygın ve etkin yararlanmalarının sağlanması amacıyla üç farklı en-

strüman geliştirilmiştir. (a) Kredi Garanti Fonu-KGF AŞ enstrümanı- na 1-250 arası personel çalıştıran ve Halk Bankası, Vakıf Bank, Ga- ranti Bankası (Ankara ve İstanbul) ve Şeker Bank (Ankara) tarafın- dan verilen KOBİ kredi imkanlarından yararlanacak olan işletmeler başvurabilmektedir. (b) KOBİ Yatırımlarına Ortaklık AŞ enstrüma- nından 1-150 arası personel çalıştıran ve imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler yararlanabilmektedir. (c) KOBİ Destek Kre- dileri'nden 1-150 arası personel çalıştıran ve imalat sanayi sektörün- de faaliyet gösteren KOBİ'ler yararlanabilmektedir.

3. *Sermaye Yönetimi Bilgilendirme Desteği.* KOBİ'lerin finansal des- tek araçlarından daha yaygın ve etkin yararlanmalarının sağlanması amacıyla, kredi ve teminat sorunlarının giderilmeye çalışılması, al- ternatif finansman araçlarından yeterince yararlanabilmeleri için ge- rekli sistem ve alt yapı çalışmalarının yapılması ve bu konularda bil- gilendirme ve yönlendirme desteği.
4. *Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım Desteği.* İşletmelere, Patent, Faydalı Model Belgesi veya Endüstriyel Tasarım Tescili Belge- si almaları için geri ödemesiz olarak verilen destek.
5. *Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teknik Desteği.* İşletmeler arası ortaklık ve işbirliği kültürünü geliştirmek, verimliliklerini ve üretim- lerini artırmak, ürün kalitelerini yükseltmek ve işletmeleri ihracata yöneltmek amacı ile; işbirliği yapılan İşletme/Meslek Kuruluşlarına faizsiz geri ödemeli Makine-Teknik Desteği verilerek, Ortak Kulla- nım Atölyeleri (ORTKA), Ortak Kullanım Laboratuvarları (ORTLAB) ve Ortak Kullanım Eğitim Merkezleri (ORTEM) kurulmasıdır.
6. *Yerel Ekonomik Araştırma Desteği.* Yöreldeki doğal kaynaklar, mevcut altyapı ve üstyapı, ekonomik durum, sanayi envanteri vb.

analizlerin yapılması ve uygun yatırım alanlarının tespit edilmesi, uy- gun ve kârlı yatırımların gerçekleşmesi, ekonomik ve sosyal gelişme ile bölgesel kalkınmaya esas teşkil edecek stratejik planların oluşturu- lması amacı ile Meslek Kuruluşlarına, yerel ekonomik araştırma yaptırımları için geri ödemesiz destek verilmesidir.

7. *Nitelikli Eleman İstihdamı Desteği.* İşletmelerin teknolojik düzeyi- nin yükseltilmesi, ürün kalitesinin ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması ve yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda rekabet gücü- nün artırılmasının sağlanması amacı ile; işletmelerin fakülte ve dört yıllık yüksekokul mezunu ve iki yıllık yüksekokul mezunu nitelikli eleman istihdamına geri ödemesiz destek verilmesidir.
8. *Altyapı Ve Üstyapı Proje Desteği.* Küçük ve orta ölçekli sanayi işlet- melerinin sağlıklı bir ortamda verimli çalışmalarının temin edilmesi ile uluslararası rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri amacı ile; Organize Sanayi Bölgeleri, (OSB) Endüstri Bölgeleri (EB) ve Teknolo- ji Geliştirme Bölgeleri (TGB) içinde yer alacak Meslek Kuruluşu/İşlet- me ve Girişimcilerin yapacağı üretim ve Ar-Ge binaları için üstyapı, Kü- çük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatiflerine ise altyapı ve üstyapı inşaat uygu- lama projelerinin yaptırılmasına geri ödemesiz destek verilmesidir.
9. *Yabancı Danışman Desteği Programı.* İşletmelere ve hizmet kuru- luşlarına Teknik ve İdari konularda danışmanlık hizmeti verilmesi ile sorun analizi ve çözüm önerileri getirilmesi amacı ile; KOSGEB ve NMCP (Hollanda Yönetim Danışmanlığı Programı) Kuruluşu ara- sında imzalanan protokol çerçevesinde ücretsiz danışmanlık hiz- meti verilmesidir.
10. *Bilgi Ağları ve E-İş Desteği.* İşletmelerin dünya pazarlarına açılma- ları, rekabet düzeylerini yükseltmeleri, İnternet hizmetlerinden fay-

dalanarak İnternet kültürünü geliştirmeleri, donanım, iletişim, servis, sunum, yazılım, yazılım geliştirme danışmanlık ve tanıtım konularında geri ödemesiz olarak sağlanan destek.

11. *Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Desteği*. Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri ile bir proje fikrine sahip girişimcilere destek verilmesidir.
12. *Bilgisayar Yazılımı Desteği*. İşletmelerin, ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet güçlerini artırmaları ve kalite düzeylerini yükseltmeleri amacı ile işletmelere geri ödemesiz Bilgisayar Yazılımı Desteği verilmesidir.
13. *Yurtdışı Pazar Araştırma Desteği*. İşletmelerin uluslararası pazarlardan pay alabilmeleri için ihtiyaç duydukları yurtdışı pazar araştırmalarının, İşletmeler, Sektörel Kuruluşlar veya Meslek Kuruluşları tarafından, bir İş Planı çerçevesinde gerçekleştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalara destek sağlanmasıdır. Bu çalışmalar için sağlanacak destek geri ödemesizdir.
14. *İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi Katılım Desteği*. İşletmelerimizin ihracat, teknik/teknolojik ve ortak yatırım, mali ve benzeri işbirliği imkanları için araştırma, potansiyel ithalatçı işletme temsilcileri ile doğrudan ikili iş görüşmeleri yapma, tüketici tercih ve ürün fiyat düzeyi hakkında yerinde tespit, ekonomik yapı, sanayi durumu ile ilgili bilgi edinme ve böylece uluslararası işbirliği ortamına açılabilmeleleri amacıyla KOSGEB tarafından yıllık olarak hedef pazar ve ürün/ürün grupları bazında belirlenecek ülkelere, KOSGEB tarafından organize edilecek İYİG Programlarına katılmaları hususunda destek sağlanmasıdır.

15. *Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği*. İşletmelerin; uluslararası pazarlara giriş ve yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarını teminen, Ülkemiz milli katılımının gerçekleştirileceği ülkelerde düzenlenen yurtdışı fuarlara katılımlarına destek sağlanmasıdır.
16. *Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği*. İşletmelerin; uluslararası pazarlara girme ve yurtdışı Pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri marka imajı oluşturmalarını sağlamak amacıyla milli katılım dışında kalan yurtdışı fuarlara katılımlarına destek sağlanmasıdır.
17. *Yurtdışı Daimi Sergi Katılım Desteği*. İşletmelerin belirlenen hedef ülkelerde firma ve ürünleri tanıtmaya ve bu pazarlarda sürekliliklerini koruma, marka imajı oluşturma, ve uluslararası pazarlarda yer almaları amacıyla yurtdışında düzenlenen daimi sergilere 6 ayda bir değerlendirilmek üzere en fazla 1 yıl süreyle ürün sergileme amaçlı katılımlarına destek sağlanmasıdır.
18. *Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği*. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yayınlanan, Yurtiçinde Fuar Düzenlenmesine Dair Yönetmelik kapsamında düzenlenen ve her yıl Resmi Gazete'de duyurulan Yıllık Yurtiçi Fuar Takvimi Tebliği'nde yer alan Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına ve İzmir Enternasyonal Fuarına katılımlarına destek sağlanmasıdır.
19. *Yurtiçi KOSGEB Bölgesel Fuarlarına Katılım Desteği*. KOSGEB tarafından düzenlenecek olan yurtiçi bölgesel fuarlara İşletmelerin katılımlarına destek sağlanmasıdır. İşletmelere, KOSGEB Yurtiçi Bölgesel Fuarlara katılımları için sağlanan geri ödemesiz destekleri kapsar.

20. *İhracata Yönlendirme Desteği*. İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için pazar araştırma ve ihracatı geliştirme konusunda faaliyet gösteren şirketlerden hizmet olarak gerçekleştirecekleri çalışmalara destek sağlanmasıdır.

21. *Marka Oluşturma ve Tanıtım Desteği*. İşletmelerin marka imajı oluşturmalarının özendirilmesi, ürünlerinin kendi markalarıyla ulusal ve uluslararası pazarlarda tanınmaları ve tutunmalarının sağlanması için yurtiçi ve yurtdışında tanıtım amaçlı gerçekleştirecekleri çalışmalara destek sağlanmasıdır. Bu destek geri ödemesizdir.

22. *Yeni Girişimci Desteği*. Bu desteğin amacı ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulmasını sağlamaktır. Kapsamı:

(a) Sabit yatırım ve personel giderleri dışında kalan işletme giderlerinin karşılanması amacıyla destek verilir.

(b) Sabit yatırım giderleri geri ödemeli, işletme giderleri geri ödemesiz destek kapsamındadır.

(c) İşletme, destek türlerinden bir tanesini ya da her ikisini talep edebilir.

23. *KOSGEB Danışmanlık Desteği*. Danışmanlık Desteği, işletmelerin ve girişimcilerin ihtiyaç duydukları bilgi, deneyim ve becerilerin temini amacı ile KOSGEB Danışman Envanterinde bulunan serbest meslek erbabı ve her türlü şirket statüsündeki danışmanlık kuruluşları ve bu alanda faaliyet gösteren üniversiteler, kamu kuruluşları ile vakıf ticari işletmelerden satın alacakları danışmanlık hizmetlerinin belli bir bölümünün finansmanına yönelik olarak KOSGEB tarafından yapılacak geri ödemesiz bir destektir.

24. *Genel Eğitim Programları ve Eğitim Desteği*. Bu desteğin amacı, işletmelerin rekabet güçlerini uluslararası düzeye ulaştırmak, istihdam ettikleri işgücünü yeni ve ileri teknolojileri uygulayacak mesleki standartlara uygun kalitede bilgi, beceri ve davranışlara sahip nitelikli insan gücü düzeyine yükseltmektir. Yaygın eğitim yöntem ve tekniklerinin uygulandığı bu destek için iki model uygulanmaktadır.

(a) Genel Eğitim Programları: KOSGEB Hizmet Birimlerinin yıllık olarak planlayıp kendilerine ait eğitim ortamlarında veya işletmenin kendi ortamında uyguladıkları eğitim programları çerçevesinde destek sağlanmaktadır.

(b) Eğitim Desteği: KOSGEB Hizmet Birimlerinin yıllık eğitim program planlarında yer almayan, yeni ve ileri teknoloji, modern üretim ve yönetim teknikleri vb. eğitim konularında yurtiçi özel / kamu eğitim kurum kuruluşlarından alınan eğitim hizmetleri için destek sağlanmaktadır.

3.2. Stratejilerle Büyüme

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, faaliyet süreçlerinin bu aşamasında deneme-yanılma yoluyla yönlerini bulmaya ve atılım yapmaya çalışan kuruluşlardır. Büyümek isterler, fakat sermaye yapısının yetersizliği, talep azlığı, kalite sorunları ve insan gücünün yeterince kalifiye olmaması gibi nedenlerle arzu ettikleri trendi tutturamazlar. **Büyüme ancak, planlı, programlı ve hedef yönelimli olarak gerçekleştirilebilir. Bunun için KOBİ'lerin öncelikle Stratejik Eylem Planı'na sahip olmaları gerekir.** Stratejik Eylem Planı orta ve uzun vadede gerçekleştirilecek temel hedefleri belirler ve tüm çabaların bu hedefleri gerçekleştirme-yeye yönelik olarak yoğunlaşmasını sağlar. Stratejik eylem planında belirlen-

miş 8-10 temel amaç çerçevesinde çok sayıda hedef vardır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi işletmeyi yavaş yavaş varmak istediği yere götürmeye başlar. Faaliyetler dağınık ve birinden kopuk değil, uyumlu ve hedef odaklı olarak gerçekleşmeye başlar.

Büyüme stratejileri firmanın;

- (a) faaliyet alanına,
- (b) sektörün içinde bulunduğu duruma ve
- (c) mali gücüne göre değişir.

Büyüme stratejilerinin başlıcaları aşağıdaki gibidir:

3.2.1. Maliyetleri Düşürerek Büyüme

Maliyetleri düşürme; küçülmek suretiyle, personel çıkarmak suretiyle, destek fonksiyonlar yerine temel fonksiyonlar üzerinde odaklanmak suretiyle azaltılabilir. Maliyetleri düşürerek büyümede kazançların piyasa da rekabetçi bir konuma gelmek için kullanılması söz konusudur.

3.2.2. Fiyatları Düşürmek Suretiyle Büyüme

Fiyatları düşürmek her zaman başvurulacak bir yöntem değildir. Özellikle düşük enflasyonlu ortamlarda zaten satışların ve kârlılık marjının az olması nedeniyle fiyatları düşürmek, istenen sonucu vermez. Bu dönemde hele fiyat savaşlarına girişmek işletmeyi önemli ölçüde zarara uğratabilir.

3.2.3. Müşteri Sadakati Yaratarak Büyüme

Bir işletmenin ayakta kalması veya kara geçerek büyümesi, müşteri sadakatine bağlıdır. Bunun için küçük ve orta büyüklükteki işletmeler sadık müşteriler yaratmaya çalışırlar. KOBİ yöneticilerinin politikası, müşterileriyle bire bir ilgilenerek hizmet sunmak olmalıdır. Müşteriler kü-

çük bir işletmenin en üst düzeydeki kişinin veya sahibinin kendileriyle temas kurmalarından büyük memnuniyet duyarlar ve kendilerini daha güvenli hissederler. Ancak bu politika geçici olarak değil, sürekli bir şekilde uygulanmaya çalışılmalıdır.

Müşteri sadakati, devamlı müşterilere bir takım avantajlar sağlanarak gerçekleştirilir. İşletme devamlı müşterileri için takip edeceği bir müşteri politikası oluşturmali ve bu müşterilerden daha az kâr elde etmeyi planlamalıdır. İşletme sadakat gösteren müşterilerine fiyat dışında bir çok konuda avantajlar sağlayabilir. Örneğin, evine servis yapma, beğenilmeyen ürünü değiştirme konusunda yardımcı olma, ek hediyeler verme bazı örnek uygulamalardır. Bir müşteri aşağıdaki şartlarda firmaya ve sahibine güven geliştirir.

1. Fiyatlarının makul olması (piyasa ortalamasına yakın).
2. İşyerinin iyi bir yerde olması (yakın, kolay erişilir, güvenli).
3. Ürün veya hizmetin kaliteli olması (standart ürünlerde bile kalite farklılıkları vardır. Bu işletmeler kalite farklılığının ne olduğunu açık bir şekilde ortaya koymuşlardır ve bu kalite farklılığı net bir şekilde ortadır).
4. Temiz ve hoş görünümlü bir fiziksel çevre (insanlar çevrenin veya etrafın bakımlılığı ve temizliği ile kendilerine gösterilecek özen arasında bir ilişki kurarlar).
5. Hizmet sunumunda uzmanlık, dostça yaklaşma, müşteriye özen gösterme ve dikkat etme.
6. Satıcıyla kurulan ilişkilerde kendisini rahat hissetmesi.
7. Telefonlarına cevap verilmesi ve aradığı kişiyi bulabilmesi.
8. Şikayet ve yakınmalarının anlayışla karşılanması ve müşterinin kendisine bir yol gösterilmesi.

Bu faktörler müşterinin işyerinde; (a) daha uzun kalmasını, (b) aynı firmaya tekrar gelmesini ve (c) daha sonraki alışverişlerinde tekrar aynı firmaya uğramasını sağlar. Sonuçta müşteri sadakati güçlü olan firmalarda yoğun bir trafik ortaya çıkar. Müşteriler bu firmalara hem tekrar geldikleri gibi, hem de bu firmaları başkalarına da tavsiye ederler. Müşteri bağlılığı tavsiyelerle müşteri sayısının artmasına neden olur. Müşteri bağlılığının formülünü aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

Müşteri sadakati = Ürün veya hizmetin kalitesi + İlişkilere dayanan duygusal bağ.

Müşteri sadakati yaratarak büyümeyi sağlamak için işletmenin bir takım politikaları gütmesi gerekir. Bu politikalar şunlardır:

1. Hep aynı müşteri grubuna hitap etmekten vazgeçip, müşterileri çeşitlendirme politikasına sahip olma.
2. Müşterilerle konuşurken "satma" konusu üzerine odaklanmak yerine, müşteriyi "anlama" konusu üzerine odaklanma. Müşteriyi dinleme ve bilgilendirme.
3. Müşteriyle ferdi olarak ilgilenme ve ayrılıncaya kadar sadece hep onunla konuşma. Araya giren parazit etkenlere meydan vermeme.
4. Müşteriye değer verme, onu önemseme ve müşteriyi tercihleri, beklentileri nedeniyle ayıplamama, kınamama.
5. Müşterilerin listesini bir veri tabanında tutuma ve beklentilerini özelliklerini analiz etme.
6. Müşterilere hizmet etme konusunda bilgisayarları ve bilgisayar yazılımlarını etkili bir şekilde kullanma. Çağın gerisinde kalmış bir görüntü vermeme.

KOBİ'lerin müşteri sadakati yaratarak büyüme politikalarında başarılı olmaları bu konuda personeli eğitmelerine ve performans değerlendirme uygulamalarında en büyük ağırlığı müşteri ilişkileri başarısına vermelerine bağlıdır. Eğitim seminerleri, uyarılar tek başına yeterli olmayabilir. Bunun için çalışan personele uygulamalı egzersizler yaptırılmalı ve beceri kazanmaları sağlanmalıdır.

3.2.4. Birleşmeler Yoluyla Büyüme

Bir diğer büyüme yöntemi, birleşmeler, katılmalar veya satın almalar yolunu denemektir. Birleşmeler veya müşterek ortaklıklar kurma bugün ülkemizde en zor olan yöntemlerden biridir. KOBİ'ler daha çok müteşebbislerin kendi küçük sermayeleriyle kurulduğundan psikolojik etkenler sonucunda başka bir işletmeyle birleşme konusunda güçlükler yaşanmaktadır. Avrupa ve ABD'de yapılan araştırmalar daha çok Biyoteknoloji, tıbbi elektronik, yarı iletkenler sektör alanlarında faaliyet gösteren küçük işletmelerin teknoloji geliştirme faaliyetleri üzerinde yoğunlaştıkları ve büyük firmalarla ortaklıklar kurduklarını göstermektedir.(9)

3.2.5. Yenilik ve Buluş Yaparak Büyüme

Teknolojik yenilik özellikle sanayi firmaları için önemlidir. Ülkemizde teknolojik yenilik yaparak patent ve faydalı model belgesi alan firma sayısı oldukça sınırlıdır ve bu firmalar çoğunlukla büyük firmalardır. Fakat az sayıda da olsa küçük ve orta ölçekli bir firma seri halde yaptığı yeniliklerle büyüme trendi içine girebilir. **Buluşlar ve ürün üzerinde yapılan yenilikler bir firmanın tahminin ötesinde hızlı büyümesine neden olur. Burada en önemli nokta, firmanın buluş veya yenilik yaratma peşinde koşması ve meydana getirdiği buluş ve yenilikleri ticarileştirmesidir.** Ticarileştirilmeyen buluş ve yenilikler

büyüme sağlamaz. KOBİ firması yaptığı buluşu eğer ticarileştiremiyorsa, lisans hakkını büyük firmalara satarak buradan bir pay elde edebilir. Buluş ve yeniliklerini tescil ettirebilmişse 15-20 yıl gibi uzun bir süre korunma hakkı elde ederek piyasada rekabet avantajı elde eder. Büyüme, rekabet avantajıyla elde edilir. KOBİ yöneticileri sürekli olarak kafalarının bir bölümünde rekabet avantajı elde etmelerine imkan sağlayacak projeler üzerinde neler yapabileceklerini düşünmek zorundadırlar.

Teknolojik yenilik ve buluşlar, AR-GE laboratuvarlarının kurulmasına bağlıdır. AR-GE kavramı esas olarak mühendislik yönelimli olmasına karşılık artık birçok hizmet firması da bünyesinde AR-GE birimleri oluşturmaya başlamışlardır. Araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmak, uygun teknolojik teçhizatı satın almak ve yeterli sayıda uzmanı istihdam etmek demektir. Devlet, araştırma kuruluşları ve AB AR-GE çalışmalarını destekleyen çeşitli fonlara sahiptir. Büyüme sürecinde bu fonlardan da yararlanmak mümkündür.

Teknolojik yenilik, pazara orijinal yeni ürünler sunulmasına neden olur. Pazara daha önce hiç sunulmamış ticarî malların sevk edilmesi piyasada yeni bir talep dalgası yaratır. Ancak yeni ürünün her zaman orijinal olması gerekmez. Pazar için yeni olmayan bir ürün işine girişmek de işletme için bir tür yeni ürün faaliyetidir. Her yeni ürün belli bir oranda kendi hedef kitlesini bulur. Firmalar bazen ABD ve Avrupa ülkelerinde üretilmekte olan bir ürünün üzerinde çalışmalar yaparak bu ürünü değişik bir şekilde yeniden üretirler ve piyasaya sürerler. Bu uygulamada bir tür teknolojik yeniliktir. Teknolojiyi kullanarak ürünün fiziki tasarımında sonsuz denebilecek ölçüde değişiklikler yapma imkânı vardır. AR-GE mühendisleri ürünün tasarımında, renginde, sertliğinde, tadında, ambalajında küçük değişiklikler yaparak her defasında yeni ürünler ortaya çıkabilirler. Söz konusu yeni ürünler, firmayı küçük vites artışları-

la büyütür. Firma büyüme stratejisinde birinci vitesten aniden beşinci vites çıkmayı düşünüyorsa bu çok sağlıklı bir düşünce değildir. Büyüme merdiveni basamaklarının birer birer çıkılması işletmeciyi yeni planlar ve stratejiler için düşünme zamanı sağlar.

3.2.6. Globalleşerek Büyüme

Dünya 1990'lı yıllarda hızlı bir globalleşme süreci içine girmiştir. Globalleşme sürecini hızlandıran üç faktör söz konusudur: Birincisi, üretim sürecinin dünya ile entegre olmasıdır. Bu süreçte firmalar öteden beri kendilerinin yaptıkları bazı işleri dışarıda başka firmalara yaptırma işlemine başvurmaya başlamışlardır. Böylece asıl güçlü oldukları konuya odaklanmışlar ve bütün güçlerini bu yönde yoğunlaştırmışlardır. Bazı işleri başka firmalara yaptırma işlemi sadece ülke içinde değil, uluslar arası arenada da gerçekleşmeye başlamıştır. Globalleşmenin getirdiği bir diğer sonuç, lisans verme, lisans alma, lisanslı çalışma eğilimlerini artırmasıydı. Bunun yanında, yerli firmalar artık uluslar arası arenadaki büyük firmalara fason üretim yapmaya başlamışlardı. Ülkemizde özellikle tekstil firmalarının bir çoğu fason üretim politikasıyla büyüme göstermiştir. Küçük şirketlerin hala önemli bir bölümü %20-25'i fason üretim yapan kuruluşlardır. Küçük fason üretici ile büyük üretirici firma arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde gelişmesi birçok küçük firmanın sonunda hızla büyümesi sonucunu doğurmuştur. Küçük bir atölyede fason üretim yaparak işe başlayan girişimciler 5-10 yıl gibi kısa bir sürede 400-500 kişi çalıştıran büyük kuruluşlar haline gelmişler ve bu kez kendileri fason firma çalıştırmaya başlamışlardır. Yabancı büyük tekstil markalarının iç pazardaki büyüklüklerinin yüzde 15-20'ye ulaşması bu firmaların daha fazla fason üretimi yaptırmalarına neden olmaktadır.

Globalleşmeyi hızlandıran ikinci faktör, uluslar arası ticaretin önündeki engellerin kalkması ve sermayenin ülkeler arasındaki serbest dolaşımının hızlanmasıdır.(10) Bu trendle birlikte ülkelerde özelleştirme eğilimleri artmış ve ülke içine sermaye akışı başlamıştır. Sonuçta bu gelişmelerden belki büyük işletmeler daha fazla yararlanmışlardır, ama dolaylı da olsa KOBİ'lerin kalkınmasına da belli ölçüde hizmet etmiştir. Gümrük tarifelerinin düşürülmesi, AB ile gümrük birliğine girilmesi gibi uygulamalar KOBİ'lerin gelişmesinde belli bir ivme sağlamıştır ve sağlamaya devam edecektir.

Globalleşmeyi hızlandıran üçüncü faktör, teknolojik yeniliklerin hızlanması, İnternet ve kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle bilgilerin daha yaygın bir şekilde en ücra köşelere kadar ulaştırılması, üretim, pazarlama ve yönetim bilgilerinin evrenselleşmesidir. Eskiden büyük işletmelerin inhisarında olan bir çok bilgiye artık tüm KOBİ'ler küçük bir çabayla erişebilir hale gelmişlerdir. Bu gelişmeler sonuçta bir taraftan işletmelerin maliyetlerini düşürmüş ve diğer taraftan ise yeni piyasaları tanıma ve bu piyasalara girme imkanlarını çoğaltmıştır. Böylece rekabet ulusal düzeyden uluslar arası arenaya taşınmıştır. Çok küçük firmaların uluslar arası arenada rekabete soyunan orta büyüklükteki firmaların yanında çok fazla bir şansı olamayacağı anlaşılmaktadır. **Artık küçük firmalar birleşerek uluslar arası arenada rekabet edecek bir niş bulmak zorundadırlar.**

Önümüzdeki 10 yılda dünyada karmaşık ve çok uluslu bir rekabet olgusu ortaya çıkacaktır. **KOBİ'lerin bu rekabet sürecinde başarılı olmaları "birleşerek" dışarıya açılmalarına bağlıdır.** Kapasitelerini yükseltmeyen, dışarıya açılmayan ortak tanıtım, pazarlama ve marka üretme stratejileri geliştiremeyen veya belirli semsiyeler altında toplanmayan KOBİ'lerin yaşama şansları çok sınırlı olacak ve bu kuruluşlar sadece vilayet düzeyindeki yerel pazarlara hitap edebileceklerdir. Ortaya çı-

kan yeni küreselleşme sürecinde, KOBİ'lerin büyümeleri çok fazla hesapçı olmadan, yabancı ülkelerdeki partnerleriyle uzun dönemli işbirliği stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Münferit satış bağlantıları ve kısa süreli münferit bağlantılar etkisizdir.

3.2.7. İhracat Yaparak Büyüme

İhracat yapmaya hazırlanan bir şirketin öncelikle gerekli altyapıyı hazırlaması gerekir. Bunun için firma sahiplerinin dış ticaret bilgisine sahip olmaları ve belli ölçüde yabancı dil bilmeleri veya böyle birini istihdam etmeleri gerekir. İhracata hazırlanan bir şirketin öncelikle dış ticaret tecrübesi olan ve İngilizce bilen insanlara ihtiyacı vardır. KOBİ yöneticisi bir taraftan bu kadroları oluşturmaya çalışmalı ve diğer taraftan da sektörüyle ilgili temel kavramları öğrenmeye yönelik bir çaba içine girmelidir.

İhracat hazırlığı çerçevesinde yapılacak bir diğer önemli iş, firmanın teknolojisinin gözden geçirilmesidir. İhracat kapasitesi yaratılmasında teknoloji önemli bir paya sahiptir. İhracatçılar üretim teknolojilerini uluslar arası piyasaların isteklerine uygun hale getirmek zorundadırlar. Eski teknolojiye sahip firmalar ürünlerini daha çok ya yerli piyasaya sunarlar veya kalite beklentileri daha düşük olan Afrika, Asya ülkeleriyle ihracat bağlantısı yaparlar. İhracat potansiyelini artırmada bir diğer önemli faktör, paketleme ve ambalajlama teknolojisidir. İhracat hazırlığı yapan ve ihracat yöntemiyle büyümeyi düşünen bir firma yöneticisi teknoloji konusunda şu çalışmaları yapmalıdır.

1. Dünyadaki firmalar ve ülke içindeki büyük firmalarla karşılaştırıldığında mevcut teknolojinin ne ölçüde yeni, verimli ve üretken olduğu.
2. Ambalaj ve paketleme kalitesi.
3. Teknolojinin birim maliyetler üzerindeki etkisi.
4. Teknolojinin kalite üzerindeki etkisi.

5. Yeni teknoloji yatırımının satışlarla kâra dönüştürülebilirliği.
6. Teknoloji transferi yapma konusunda mevcut insan kaynakları profilinin yeterliliği.

KOBİ'ler genelde daha az karmaşık gözüken teknolojiye ve basit üretim sistemlerine güvenme eğilimi içindedirler. Bunun nedeni yeterince profesyonelleşmemeleri ve karmaşık süreçleri profesyonellere bıraktıklarında nasıl bir sonuçla karşılaşacaklarını tahmin edememeleri ve gizli bir korku duymalarıdır. Bu korkuyu besleyen bazı tecrübeleri de yaşamış olabilirler. Ancak sınır çizgisini geçme, bazı korkuların yenilmesi veya aşılmasıyla mümkün olabilir.

3.2.8. Marka Yaratarak Büyüme

Marka yaratarak büyüme hedefini ön plana çıkaran işletme sahipleri ve yöneticilerinin bunun için önce okumaları ve bilgilenmeleri gerekir. Bundan sonraki aşamada bir danışmanlık şirketinden hizmet satın alınır. Marka yaratma olgusunu KOBİ işletmesinin kendi başına çözümlemesi imkansızdır.

3.2.9. Dağıtım Ağı Kurarak Büyüme

Piyasadaki bazı büyük işletmelere bakıldığında ve gelişim tarihi incelendiğinde, bu firmaların dağıtım kanallarını etkili bir şekilde kullanarak büyüdükleri görülür. Ürünü kaliteli bir şekilde pazara sürmek tek başına yeterli değildir. KOBİ eğer güçlü bir dağıtım sistemi kuramamışsa veya dağıtım kanallarına hakim olamamışsa son hesapta karlı olamayacaktır. Yetersiz pazar payı firmayı büyütmez. Devletin önemli teşvik desteklerine rağmen bir çok KOBİ, İstanbul veya büyük şehir metropollerinin dışına çıkmayı düşünmemektedir. Çünkü bir girişimcinin söylediği gibi, "Ben Yozgat'tan Kayseri'ye mal gönderemem. Ama İstanbul'dan Türkiye'nin en ücra köşesine her zaman mal gönderebilirim." düşüncesi dağıtım ağının önemini vurgular. **Nakliye, ulaşım imkanları, ulaşım masrafları bir KOBİ kuruluşunun büyümesinde önemli bir faktördür.**

3.2.10. Pazarı Genişleterek Büyüme

Bir diğer büyüme stratejisi pazarı genişletmedir. Pazarı genişletme hem coğrafi anlamda hem de tüketici grupları anlamında olabilir. İl bazındaki pazarı, bölgesel düzeyde, ve bölgesel düzeydeki pazarı geniş bölge veya tüm Türkiye çapında, Türkiye çapındaki pazarı ise tüm dünya çapında genişletmek söz konusu olabilir. Pazarın büyümesi; reklam ve tanıtım, ulaşım, depolama, personel maliyetleriyle birlikte düşünülmelidir. Pazarı genişleterek büyüme, stratejik pazar araştırmalarına dayandırılmalıdır. KOBİ'ler sadece ürün kalitesine değil, firmadaki yönetim uygulamalarının kalitesine, müşterilere sunulan hizmetin kalitesine ve müşteri ilişkilerine de önem vermelidirler. Pazarı genişletme çalışmaları; katma değeri yüksek ürünler, kaliteli hizmet sunumu ve yenilik faktörüyle birlikte ele alınmalıdır. Çünkü, pazarı genişletme, sadece "mal göndermeyle" ilgili bir karar değildir. Pazarı genişletme metrik bir hadise olarak da görülemez. Küçük ve orta ölçekli firmalar, yüksek hacimli satış yapabilecekleri "stratejik global bölgeleri" araştırıp bulmaya çalışmalıdırlar.

3.2.11. Pazarlama Grupları Oluşturarak Büyüme

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin en büyük handikabı yöresel pazarların dışına çıkamamaları ve ulusal düzeyde reklam yaparak kendilerini tanıtamamalarıdır. Belirli dernekler altında bir araya gelen KOBİ'ler isterlerse ortak pazarlama grupları oluşturabilirler. Ortak pazarlama grupları ürünlerin daha geniş bir alanda tanıtılması imkanını sağlar. Ancak böyle bir oluşum meydana getirilebilmesi için tarafların kendi aralarında belirli konularda mutabakatları sağlama gerekir:

1. Pazarlama grubunun kurulma amacının açık ve net olarak belirlenmesi.
2. Pazarlama grubunun üyelerinin ve rollerinin net olarak belirlenmesi.

3. Pazarlama grubu üyesi kadar söz konusu üyenin ürünün kalitesinin değerlendirilmesi ve standartlarının ortaya konması.
4. Pazarlama grubunun hukuki yapısının ortaya konması.

3.2.12. Sermayeyi Artırarak Büyüme

Küçük işletmelerin en önemli sorunu, finansman yetersizliğidir. Kurulu bir işi büyütmeye, başlangıç sermayesinden çok daha büyük maliyeti gerektirebilir. Sermayeyi artırarak büyüme ya öz kaynaklardan faydalanılarak veya finans kuruluşlarının enstrümanlarından faydalanılarak gerçekleştirilir. Bu tür enstrümanları kullanma çoğu kez mali danışmanlık hizmetlerinden yararlanılarak yapılır. **KOBİ'lerin sermaye koyarak yeni yatırım yapmaları biraz da devletin vergi uygulamalarıyla yakından ilgilidir.** Devletin vergi planları, müteşebbisleri yatırım yapmaya veya işlerini büyütmeğe özendirici nitelikte olmalıdır. Bazen hükümetler bu yönde geçici süreli açılımlar sağlamaktadırlar. KOBİ yöneticisi veya sahibi bu gibi durumlarda fırsatları iyi değerlendiren bir yaklaşım içinde bulunmalıdır. (a)

Ancak mevcut uygulamada "finans sektörünün sağladığı finansal kaynaklar KOBİ'lerin gelişmesi ve büyümesi için yeterli değildir. KOBİ'lerin kullandıkları kredi, toplam kredi hacminin %4-5'i olup, maliyeti de yüksektir." (11) Sermaye Piyasası Kurulu, bu amaçla KOBİ piyasasının kuruluş, teşkilat, faaliyet, üyelik, denetim ilke ve esaslarının belirlenmesine yönelik "Borsa Dışı Teşkilatlanmış Menkul Kıymetler Piyasalarının Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik" çıkarma girişiminde bulunmuştur.

3.2.13. Yatırım İndirimleriyle Büyüme

Yatırım indirimleri KOBİ'lerin gelişme ve büyümesinde başvurulabilecek bir diğer alternatiftir. 21.12.2000 tarihli "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar" ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin kalkınma plan ve programlarında öngörülen hedefler ile Avru-

pa Birliği normlarına ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak desteklenmeleri, uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri; üretim, kalite ve hizmet standartlarını artırmaları ve istihdam yaratmaları hedeflenmiştir. Bu karar çerçevesinde KOBİ'lerin makine ve teçhizat harcamaları ile hammadde ve işletme malzemesi alımlarının desteklenmesi amacıyla sanayi bakanlığı müsteşarlığınca KOBİ teşvik belgesi düzenlenmeye başlanmıştır.

Teşvik belgesi alma şartları, ilgili sektörler ve bölgeler hakkında İnternet ortamında zengin bilgiler vardır. Burada vermek istediğimiz mesaj, küçük ve orta büyüklükteki işletme yöneticilerinin yatırım indirimiyle ilgili teşviklere ait düzenlemeleri takip etmeleridir. Bugün için uygun olmayan şartlar, yeni çıkan yönetmelik ve genelgelerle her an elverişli bir hale gelebilir.

3.2.14. İnternet'ten Yararlanarak Büyüme

Büyümede yararlanılabilecek bir diğer enstrüman İnternet'tir. Son yıllarda özellikle KOBİ yöneticileri İnternet'e önem vermeye, bu tekniği hem tanıtım hem de ürünlerini pazarlama aracı olarak görmeye başlamışlardır. Buradaki sorun İnternet sayfalarının işlevsel olması ve sık aralıklarla güncellenmesidir. "ABD'deki işletmelerin %44'ünün, ürünlerini İnternet üzerinden sattıkları ve İnternet'i kullanan KOBİ'lerin, kullanmayanlara oranla %46 daha hızlı büyüdüğü bildirilmiştir." (12) Küçük ve orta ölçekli işletmeler sadece üretim-hizmet süreçlerinde değil aynı zamanda iletişim teknolojilerinde de çağı yakalamak zorundadırlar. **İnternet'ten yararlanmak basit bir web sayfası yapmak olarak görülmemeli, kurumun imajını oluşturan ve albenisini artıran bir tanıtım ve pazarlama aracı olarak değerlendirilmelidir.** İnsanlar mağaza, ticarethane ve işyerlerinde çok uzun boylu düşünmezlerken İnternet başında çok daha uzun sürelerle düşünebilmekte ve daha sağlıklı kararlar verdiklerine inanmaktadırlar.

4. SONUÇ

Rekabet ve büyüme, KOBİ'lerin bir yaşam sorunudur. Önümüzdeki yıllarda bu kitapta belirlenmiş olan stratejileri sadece etkili olarak uygulayabilen firmalar ayakta kalacaktır. Rekabet stratejilerinin uygulanmasıyla ilgili olarak toparlayıcı nitelikte olmak üzere iş adamlarımıza şu önerilerde bulunmak istiyoruz.

1. Sektörünüze, faaliyet alanınıza ve durumun gerçeklerine uygun olarak bu kitapta belirlenen az sayıda belirli stratejileri bir paket program olarak sürekli bir biçimde takip ediniz ve uygulayınız.
2. Sık strateji değişikliğine gitmeyiniz.
3. Stratejilerde rakip ve müşterileri sürekli kollayınız ve buna uygun yapısal değişiklikleri hızla uygulamaya alınız.
4. Tasarım, değişiklik, yaratıcılık ve yenilik üzerinde odaklanınız.
5. Öz sermayenizi güçlendiriniz. Kazançlarınızı ev, araba, yat ve benzeri verimsiz alanlara değil işletmenize yapınız.
6. Kurumsallaşınız. Kayıt dışılıktan uzaklaşıp gerek kamu kurumları nezdinde ve gerekse müşteri ve tüketicilerin gözünde saygın ve güçlü bir firma olmanın yollarını araştırınız.

Rekabet ve büyüme birbirini hızlandıran iki olgudur. Firmalar büyüdükçe rekabet güçleri artar ve rekabet güçleri arttıkça da daha fazla büyürler. Bu iki olgunun akıllıca çalıştırılması gerekir. Hızlı büyüme önemli ölçüde risk almaktır. Aşırı tedbirli olma ise yok olmaya doğru giden bir yolun başlangıcıdır.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- (1) Türkiye Bankalar Birliği, Risk Yönetimi ve Basel 2'nin Kobi'lere Etkileri, Eylül, 2004. (Sayfa: 33)
- (2) Aynı. (Sayfa: 34)
- (3) Kobi Finans, "Türkiyenin KOBİ Haritası," <http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=6143&Where=danisma_merkezi&Category=&Topic=5> (01.06.2005). (Sayfa: 36)
- (4) Aynı. (Sayfa: 42)
- (5) Avrupa Bilgi Merkezi, "Avrupa Birliği Rekabet Politikası," <<http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/yayinlar/docs/AB-Rekabet.pdf>> (25.02.2005). (Sayfa: 44)
- (6) Temi Abimbola, "Branding As A Competitive Strategy For Demand Management in SME [KOBİ'lerde Talep Yönetiminde Rekabet Stratejisi Olarak Marka Yaratma]," (10.09.2004). <<http://business.kingston.ac.uk/specials/meipaper/branding.pdf>> (Sayfa: 56)
- (7) MESS İşveren Gazetesi, "Rekabet Edebilmenin Yolu Verimlilikten Geçer" Ağustos, 2004. (Sayfa: 68)
- (8) KOSGEB, "Desteklerimiz" <<http://www.kosgeb.gov.tr/Destekler/>> (10.09.2004). (Sayfa: 75)
- (9) Aynı. (Sayfa: 85)
- (10) Edgar Hibbert, "The Globalisation Of Markets - How can sme's compete? [Piyasaların Küreselleşmesi - Küçük İşletmeler Nasıl Rekabet Edebilirler?]," <http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion_Papers/Marketing/dpap_mk_t_no10.pdf> (23.10.2004). (Sayfa: 88)

- (11) SPK, "Kamuoyunda "Kobi Borsası" Olarak Bilinen Kobi Piyasaları Kuruluyor,"
<http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/basinaciklamalari/kobi_piyasalari_basin_aciklamasi.htm> (23.10.2004). (Sayfa: 92)
- (a) “Yönetmelik çerçevesinde, KOBİ Piyasası’nı oluşturmak ve işletmek üzere SPK’nın onayı ile bir Şirket kurulması, işlemlerin çeşitli bölge ve illerdeki pek çok yatırımcıyı bir araya getirecek “finans çarşısı” şeklinde ortak bir elektronik işlem platformu üzerinde gerçekleştirilmesi tasarlanmaktadır. Kurulacak Şirket’in potansiyel ortaklarının; Aracı Kuruluşlar Birliği, TOBB, İMKB, Merkezi Kayıt Kuruluşu ve yerel Odalardan oluşması öngörülmektedir. Şirket, potansiyel taşıyan KOBİ’leri tespit etmek ve bunları halka açılma ve hisse senetlerinin piyasada işlem görmesi konularında teşvik etmek üzere gerekli gördüğü il veya bölgelerde Kurulumuz onayı ile şube veya temsilcilikler açabilecektir. (Sayfa: 92)
- (12) Coşkun Dolanbay, "Avrupa Birliği'nin KOBİ Yaklaşımı ve Bilgi Tek-nolojileri,"
<http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/26042004/coskun_dolanbay.htm>
(01.06.2005). (Sayfa: 93)