

Küçülen dünyada büyüme

Ali İhsan ÖZEROĞLU¹

Özet:

Küreselleşme olgusu rakibinin hemen yanı başında faaliyet göstermesine izin vermiştir. Bu durum geleneksel iş ve ticaret anlayışını değişikliğe zorlamaktadır. Ayrıca iş dünyasında kullanılan terimlere ortak anlam yüklenmesi de gerekmektedir. Bu kapsamda Pazarlamadan, müşteriye, rekabetten yenilikçiliğe kadar tüm terminolojide yeni tanımlar yapılması ve bu tanımların ortak dil olarak kullanılması gerekmektedir.

Bu çalışma Türk firmalarının küresel rekabet güçlerini artırmaya yönelik bir çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, müşteri, pazarlama, yenilikçilik

Abstract:

The concept of globalization have let the competitor run its own firm near yours. This situation forces traditional understanding of business & commerce to change. Within this context, common meaning must be given to the words in the sector. For this reason; from marketing to customer, and from competition to innovation, all word have been re defined for common understanding.

In this study, I have aimed to increase the competition power of Turkish SME's.

Key Words: Competition, customer – consumer, marketing, innovation

Giriş:

Ülkelerarası ticari işbirliği ve beraberinde birbirine bağımlılık arttıkça uluslararası ticaretin sınırları ortadan kalkmakta ve isteyen kurum veya girişimci istediği yerde ticari faaliyetini sürdürme imkanına kavuşmaktadır. Bu durum 2000 yılında Çin'in dünya Ticaret Örgütüne (WTO) üye olması ile başlamış ve günümüze kadar hızlı bir seyir izlemiştir.(WTO,2000)

Bu durum ülkelerin geleneksel “iş”, “ticaret” anlayışlarında değişikliğe ve daha farklı bir anlayışın gelişmesine neden olmuştur. Örneğin ülkemizde ticari faaliyet “ahi” kültürünün etkisinde yürümekte ve günümüzde hala kendine yer bulabilmektedir. Bu ticaret kültüründeki “siftah yapan dükkanın kendisine gelen ikinci müşteriyi siftah yapmayan komşusuna yönlendirmesi” bize özgü bir “iş” veya “ticari” gelenek iken, yeni uluslararası rekabet koşulları “ikinci müşteriyi komşusuna gönderene şans tanımamaktadır. İşte daha farklı anlayış burada yatmaktadır. Bu farklı olguyu anlayabilmek ve o'na karşı duruş belirleyebilmek için işletme, yönetici, müşteri, tüketicisi, iş grupları, ürün, rekabet, pazarlama gibi kavramları yeni anlayışa göre tanımlamak gerekmektedir.

İşletme

Bugün kime sorulsa herkes işletmenin ne olduğu konusunda fikir sahibi imiş gibi görünebilir. İşletmenin sözel tanımını yapmaya gayret edip ya organizasyon şeması ile yada “girdi -süreç- çıktı” üçlemi ile işletmeyi

¹ Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU İst. Aydın Üniversitesi. İİBF. alihsanozeroglu@superonline.com.

Küçülen dünyada büyümek

tanımlamaya çalışır. Hatta yönetim (hiyerarşik) yapılarındaki çeşitliliklerle işletmeyi anlatmaya çalışabilir. Kısmen doğruluk payı olmakla birlikte günümüz rekabet ortamında, yani ticari sınırların kalktığı, her yerde ticaret veya iş yapabilmenin mümkün olduğu, yani küçülen dünyada “işletmenin” ne olduğunu resimle tasvir edebilmekte zorlanırlar. Çünkü geleneksel ticaret kültürünün yerini acımasız uluslararası rekabet kültürünün aldığı henüz fark edilmemiştir. Uluslararası rekabette tek kural “ya sen var olursun yada rakibin” esasına dayalıdır. Bu nedenle “ sana gelen ikinci müşteriyi” sifatah için komşu işletmeye göndermek bu rekabet anlayışının tercih edilen davranışı değildir.

İşletme: **kar amacı güden ticari kuruluştur.**² Hedefi; sağlayabileceği maksimum kar’dır. Yanındaki işletme ve işletmelerin de aynı amaca yöneldiğini varsaydığımızda tüm bu işletmeleri “ bir ralli yarışında son hızla maksimum kar hedefine giden “yarış arabaları” na benzetmek doğru olacaktır. Bu arabalar kar hedefine ulaşmak için birbirini çeşitli numaralarla, yetenek üstünlükleri ile geçmeye çalışmak, hatta daha da ötesi bir diğerini ralli pistinden yani pazardan dışarı çıkmaya zorlamaktadırlar. Ralli pistindeki arabaların olduğu gibi hiçbir işletme bir diğerinin pazarda kalmasını istememektedir. Pazarda eksilen her bir işletme kendisini daha çok maksimum kar hedefine ulaştıracaktır. İşte acımasız rekabet bu anlayışta yatmaktadır. “Ya onlar var olmalı yada ben”

1. Bir işletmenin rekabetçi olabilmesi, kuruluş öncesi pazarı, rekabet koşullarını anlamak ve o’na göre yapılanmakla mümkündür. Çünkü rekabet göz önüne alındığında kuruluşların varlıklarını sürdürebilmek için başarmak zorunda oldukları üç ana hedef görülmektedir. (TTK,2011)

- A) Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek,
- B) Maliyetleri azaltarak verimliliği artırmak,
- C) Yeni ürün ve hizmetleri süratle pazara sunmak.

Bu hedeflere ulaşabilmek için şirketlerin yönetim anlayışının değişmesi ve bilgi beceri ile eğitim altyapısına yatırım yapılması gereklidir.

İşletmelerin kuruluşunda egemen olan iki temel yaklaşım vardır.

- 1) Ne üretirsem satırım,
- 2) Ne satabilirim onu üretmeliyim.

Eğer bir işletme birinci yaklaşıma göre kurulmuşsa rekabetçi olamayacağı açıktır. Çünkü üretim teknolojik ilerlemelerle günümüzde “ her kişinin harcı” konumuna gelmiştir. Üretim kolaylaşmış ve aynı ürünü üreten firma sayısı çoğalmıştır.

Eğer bir işletme ikinci yaklaşıma göre kurulmuşsa bu işletme tam bir “rekabetçi” işletme konumundadır. (Porter,E.Michael, ,2000).Çünkü kuruluş öncesi kime “ne” satacağını belirlemek maksadıyla pazar araştırması yapmış ve işini şansa bırakmamıştır. Günümüzde iş dünyasına girecek firmaların bu yaklaşımla yeni Pazar düzeninde yer almaları gerekmektedir.

Bir “yarış arabası” olarak belirlediğimiz işletmenin temel olarak iki fonksiyonu vardır.

- 1) Pazarlama,
- 2) Üretim,

Rekabetçi işletmelerde ön teker “pazarlama”, arka teker “ üretim” olmalıdır.

Müşteri & Tüketici :

Günümüzde işletme sahipleri ve çalışanlarınca net olmayan en önemli konulardan biri de müşteri & tüketici tanımıdır. “Kaç grup veya kaç adet müşteri var” diye sorulduğunda İş adamlarımız genellikle tüm dünya nüfusunu müşteri olarak gördükleri gibi bir cevap verirler. 6 milyar, 5 milyar, 3 milyar gibi müşteriyi milyarlarca tanımlarlar. Peki kaç adet “tüketici“ var dediğiniz de yine “ ne kadar müşteri varsa o kadar da tüketici var “ demeye getiriler. Bu yaklaşım iş adamlarımızda müşteri – tüketici bilincinin oluşmadığını göstermektedir. Sırf bu gösterge firmalarımızın rekabetçi olamayacaklarının temel göstergesini oluşturmaktadır. Çünkü müşteri- tüketici kavramını global rekabet ortamında belirginleştiremeyen bir firma müşteri dediklerine reklam duyurusu için bir sayfalık broşür bastırıp dağıtmaya kalksa gerek basım gerekse dağıtım maliyetinden dolayı gireceği kaynak israfı yüzünden daha ticarete başlamadan pazardan çekilmek zorunda kalacaktır. O halde tanımları belirginleştirmek gerekmektedir.

Müşteri: Bir tedarik noktasından belirli aralıklar satın alma alışkanlığında bulunan kişi,

Tüketici: Bir tedarik noktasından tek sefer bir ürün/hizmet satın alan kişi, dir.

Bu tanıma uygun olarak müşterileri sınıflamak gerektiğinde üç grup müşteri ile karşı karşıya geliriz: International Trade Center (UNCTAD/WTO,2003)

- 1) **Benim müşterilerim,**
- 2) **Rakibimin/Rakiplerimin müşterileri,**
- 3) **Potansiyel müşteriler,**

Bu tanımdan sonra tekrar “yarış arabası” örneğine gittiğimizde ön teker olan pazarlama ve arka teker olan “üretim” in objektifleri daha da önem kazanmaktadır. Çünkü bir “pazarlama stratejisi” oluşturabilmek bu tanımları belirginleştirip anlamakla mümkün olabilecektir.

Pazarlama Objektifleri: (Kotler,P,1972)

- Kendi müşterine daha sık ve çok satmak,
- Rakibinin müşterisini kendine çekebilmek,
- Potansiyel müşterileri kendine çekebilmek,
- Karlı satmak,
- Olumlu firma imajı oluşturmak,
- Müşteri sadakati oluşturmak,

Olarak sıralanabilir ve bu sıralama belirlenecek öncelik sırasına göre “pazarlama stratejisini” bir kurum için daha gerçekçi ve uygulanabilir hale koyar. Yani burada altı milyar sözde müşteri için hazırlık yapılmayacak ve kaynak israfına gidilmeyecektir.

Üretim Objektifleri:³

- İstenen miktarda üretmek,

Küçülen dünyada büyüme

- İstenen zamanda üretmek,
- İstenen (standartta) kalitede üretmek,
- Anlaşılan fiyatta üretmek,

Bu objektiflerden her birinin aksi yapılması durumunda müşteri kaybedileceği için, rekabet gücü de kaybedilecektir. Yani bu objektifler aynı zamanda rekabet gücünü oluşturan ve bir işletmeyi maksimum kar hedefine götüren ana faktörleri de oluşturmaktadır.

Tekel Firmalar: Pazarda iki tür “tekel” e rastlamak mümkündür. Birincisi “yapay” tekeller, ikincisi “doğal tekellerdir. (UNCTAD/WTO. 2003)

Yapay tekeller; hükümetlerin korumacı politikaları ile oluşmuşlardır.

Doğal tekeller; serbest rekabet ortamında “tek satıcı” olabilmeyi başarmış firmalardır.

Bu firmalar, tekel konumuna gelince piyasaya; (Deming,W.Edwards,1996)

- İsteddiği miktarda
- İsteddiği zamanda,
- İsteddiği (standartta) kalitede,
- istediği fiyatta,

mal/hizmet sürebilirler. Rekabet güçleri oldukça yüksektir. Yukardaki faktörler aynı zamanda rekabet güç faktörlerini oluştururlar.

Rekabetin iki ögesi:

Günümüzde birçok iş adamı rekabeti “aynı ürünü üretmek” esasında ararlar. Yapılan en büyük yanlışlardan biri de bu anlayışa sahip olmaktır. Bu anlayışa sahip olan bir iş adamı hala ” müşteri-tüketici, rekabet, kavramlarını anlamamış, “müşteri odaklı” düşünmeyeb bir iş adamıdır. Çünkü rekabet, “aynı ürün” bazında değil, “aynı müşteri” bazında gerçekleşmektedir. Bir gömleği üretilip x pazarda satanla aynı gömleği üretilip y pazarda satan neden rakip olsun. Bu örnekten anlaşılacağı gibi rekabet üretim bazlı değil fakat “müşteri” yani hedef kitle yani “pazar bölümlenmesi” esasında gerçekleşmektedir. Eğer iki firma ürettiğini aynı hedef kitleye satmaya çalışıyorsa o iki firma arasında rekabet vardır.

Rekabet kimler arasında yapılmaktadır ? Ülkeler mi, paktlar mı, firmalar mı rekabet etmektedir?

Günümüz rekabet düzleminde en önemli konulardan biri rekabetin kimler arasında olduğudur. Bu noktada tekrar işletmeye ve onu tasvir ettiğimiz “yarış arabasına” dönelim. Eğer arabayı kullanan bir “kaptan pilot” olmazsa o arabanın hareket edebilmesi ve hedefe gitmesi mümkün müdür ? Elbette hayır. O zaman kim rekabet ediyor sorusunun cevabı açık seçik bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Yani “yöneticiler” rekabet etmektedir. Dolayısı ile bu açıdan bakıldığında “yöneticinin” iki temel görevi ortaya çıkmaktadır; (İGEME,2000)

- 1) Kendi işini iyi bilmek,
- 2) Rakibinin işini iyi bilmek,

Bir yöneticinin rakibinin işini iyi bilebilmesi, kendini rakip/rakiplerinin yerine koyarak “empati” yapması ile mümkündür. Eğer bir yönetici maksimum kar hedefine varma konusunda rakibinin aklındaki okuyarak,

onun yapacağı hamleleri hesap ederek kendi stratejilerini geliştirmese kendisini bekleyen yegane akıbet o pazardan dışlanmak olacaktır.

Rekabet hangi yöneticiler arasındadır ? iki rakip kurumdaki üst düzey iki yönetici mi yoksa kurumlarda mevkidaşlar arasında mı? Elbette doğru cevap rakip firmalar arasında mevkidaşlar arasında rekabet olmaktadır. Yani; genel müdür rakip genel müdürü izlemek ve halelerini görmek zorund, pazarlama müdürü rakip pazarlama müdürünü izlemek ve hamlelerini görmek zorundadır. Aynı şekilde bu durum her rakip mevkidaşlar arasında olmak durumundadır. Rekabet düzleminde rakibini takipten vazgeçen yarışı kaybetmeye mahkum olur.

İşletmelerin küresel koşullara ayak uydurabilmeleri anlamında veya yeniden yapılandırılmasında kritik önem taşıyan öncelikleri arasında en önemlisi şirket stratejisidir. Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve organizasyonun yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. (Dinçer,Ömer. 1994)

Pazarlama :

“Pazarlama sadece pazarlamacılara bırakılmayacak kadar önemli bir iştir” (Drucker,Peter.,1996)

, şeklinde tarif edilerek önemi vurgulanan bu olgu, **Klasik ifadesiyle: işletme ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere,malların hizmetlerin ve fikirlerin “geliştirilmesi, fiyatlandırması,tutundurulması ve dağıtılması sürecidir.** (Mucuk,İsmet.2003)

İşletmelerin maksimum kar hedefi rakip yöneticilerin birbirini yakın markaja almalarının yanı sıra “pazarlama” kavramını algılayışlarına da bağlıdır. Eğer günümüzdeki klasik pazarlama disiplinlerinin belirttiği şekilde yani: $4p + 4C$ veya $12g$ vs. şeklinde anlarsa bu algılama kendisini hiçbir yere götüremez. Bu formüldeki harfler ve sayıları ve onların karşılık geldiği tanımlar doğru olsada bu tanımlar sadece kitaplarda süslü durmaktadır. Günümüz rekabet alanında pazarlama: pazarda karşılanmamış istek ve ihtiyaçları tespit etmek ve bu istek ve ihtiyaçları karşılayacak ürünlerle hedef kitleyi belirlemek demektir. Bu ciddi bir Pazar araştırmasına, mevzuat incelemesine, dağıtım kanalı tespitine, kültürel incelemelere ve daha birçok ayrıntıyı tespitte gitmek demektir. Bu tesbitlerin bileşkesi “üründe yenilik” olarak ortaya çıkar ve firmayı “Pazar hakimiyetine” götürür. **Ancak üründe yenilik yani “innovasyon” tek başına yeterli değildir. Ürünü ve özelliklerini de bilmek gerekir.** (ITO,2004)

Ürün :

Ürüne bakış açısı aynen bir insana bakış açısı gibi olmalıdır. Yani ürünü bir “şahsiyet” gibi görmek gerekir. Çünkü ürüne pazarın istediği özellikler yüklenmiş yani ürün “konumlandırılmış” ve kendisini tercih edenlere söz verir hale getirilmiştir. Ürünün kendi müşterisine “sözü” vardır. Bu nedenle ürünü gerek hedef kitlenin gerek firmanın beklentilerini yerine getirecek şekilde tasarlamak gerekmektedir. Bu tasarlamayı yapmak için de ürünün “boyutlarını” yada özelliklerini gruplamak ve her bir grubu açıklamak gerekmektedir.

Bir ürünün üç boyutu vardır.(Barutcuğil,İsmet Sabit,1982)

- 1) Fiziki boyut; ürünün şekli,yapıldığı maddeyi, kokusunu,kimyasalını ifade eder,
- 2) Nesnel boyut; ürünle karşılanan tatmin boyutunu ifade eder,

Küçülen dünyada büyümek

- 3) Zenginleştirilmiş boyut; ürünün imaj,fiyat ve dağıtım kanal yapısının nasıl olması gerektiğini ifade eder.

Fiziki boyut belirlenirken onu kullanacakların üründen zarar görecektir her durum belirlenmeli ve bunların önüne geçilmelidir. Kullanıcılara kolaylık,sağlık ve emniyet bu boyutta belirlenmelidir. Ayrıca fiziki boyut ve dağıtım kanal ilişkisi rasyonel bir şekilde tesbit edilmelidir.

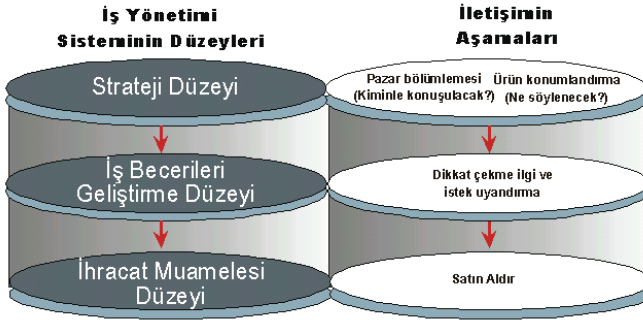
Nesnel boyut, ürünün kullanıcılarına verdiği sözdür. Bu sözle ürün, kullanıcılarına “ben sizin ihtiyacınızı karşılayacağım” demektir. Eğer kullanıcılarının eline ulaştığında ürün verdiği sözü tutamıyorsa ,kullanıcıları tarafından bir daha tercih edilmeyecek ve kullanıcılar rakip ürünlerine yöneleceği için firma ürünün nesnel boyutu açısından büyük bir risk taşımaktadır.

Zenginleştirilmiş boyut stratejik etkinliğin yoğun olduğu boyuttur. Burada hangi tür fiatlamamın olacağı, nasıl bir dağıtım kanalının kurulacağı ve ürünün mü? Firmanın mı imajı oluşturulup geliştirileceği düşünülmektedir.

Strateji Tasarımı:

Ürünün kime satılacağına tesbiti yani bir başka ifadeyle “ürün konumlandırması” ve “Pazar bölümlendirmesi” rekabetçi olmak adına yapılması gereken son çalışmadır. Pazarlama stratejisi bu iki “bölümleme” ve “konumlama” olgularına dayanır. Pazarlama objektiflerinden öncelik sıralamasına göre belirlenmiş maddelere bağlı olarak pazarlama stratejisi tamamlanır. Strateji gerçekleştirilirken üretim objektifleri her durumda aynı kalır. Günümüz rekabet ortamında eğer bir firma “stratejisini” bilmiyorsa bu o firmanın er yada geç pazardan dışlanacağı anlamına gelmektedir. Çünkü firma nereye gideceğini bilmiyorsa yol seçmenin hiçbir anlamı yoktur. Dolayısı ile rekabetçi bir firma stratejisini oluşturarak maksimum kar yarışına ancak çıkabilir.

Şekil 1: Strateji Geliştirilecek İş Düzeyleri



Kaynak: The Business Management System (UNCTAD/ WTO 2003)

Küreselleşme : Modernitenin sosyal, kültürel,düşünsel ve ekonomik boyutta kendini yeniden kurmasıdır. Bu bağlamda küreselleşme ulusal sınırların önemini yitirmesi ve devletin ekonomi üzerindeki denetiminin yavaş yavaş ortadan kalkmasıdır. Bu durum uluslar arası ticaret açısından “küçülen dünya” olarak nitelenebilir.

Finansal serbestlik ve sermayenin serbest dolaşımının sağlanması küreselleşmenin en önemli özelliklerinden biridir. (Soros,George.,2003)

Dünya ekonomileri, ülkeler arasında giderek artan ticari ve finansal ilişkilerin sonucunda birbirleriyle bütünleşmektedir. Küreselleşme olarak nitelenen bu gelişme daha büyük pazarlara açılmanın avantajı ile birlikte daha kolay bir şekilde sermayeye, teknolojiye ve ucuz ithalata ulaşabilme imkanı sağlamaktadır.

Büyük pazarlar için yapılan büyük ölçekli üretim, maliyetleri aşağı çekerek, verimi ve uzmanlaşmayı artırmaktadır. Ancak küreselleşmenin dünya ekonomisine getirdiği fırsatlar ülkeler arasında eşit şekilde dağılmamaktadır. (DTM, 2005)

Konuya istihdam açısından bakıldığında ise, yatırımlara bağlı olarak gerçekleşmesi gereken istihdamın, yurt dışında olması nedeniyle, yurt içindeki işsizlik sorununun çözümü zorlaşmaktadır. Uluslar arası yatırımların iki temel avantajı vardır. Elde edilen karların yatırımcı ülkeye transferi ve politik güç kazanımıdır.

Küreselleşme sürecinde gözlemlenen bir diğer önemli husus da ulus devletlerde yoğunlaşmış olan gücün, yavaşça diğer uluslararası oyunculara kaymakta olduğu tesbitidir.(Kayacan,Murad.,s:3,2006)

Bu tesbit ulusal sürdürülebilirliği tartışma konusu haline getirmektedir.

Uluslararasılaşma : Uluslararasılaşma gerek iç Pazar daralması gerekse küreselleşmenin doğal sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Neredeyse “sürdürülebilirliğin” yegane şartını oluşturmaktadır. Bu nedenle uluslararasılaşmaya kararlı bir firma kendini aşağıda 8 grup halinde tasnif edilen sorular çerçevesinde kontrole tabi tutmalıdır.

“İhracata Hazırmısınız ?”

1) STRATEJİ :

1. Ülkemizin İkili Ticari Anlaşmalar Yaptığı Ülkeleri biliyor musunuz ?
2. Ülkemizin ihracat için sağladığı destekleri biliyor musunuz?
3. Potansiyel müşterilerinizin kimler olduğunu biliyor musunuz?
4. Ürününüz fiziksel özellikleri açısından rakiplerinizin sağlamadığı avantajlar sunuyor mu?
5. Ürününüzle ilgili müşterilerin talep ettiği teknik gereklilikleri yerine getirebilecek misiniz?
6. Teslimat ve dağıtım ile ilgili bir strateji tespit ettiniz mi?
7. Ürününüz ve firmanız ile ilgili imaj yaratmaya yönelik bir Stratejiniz var mı?
8. Ürününüz ile ilgili bir fiyatlandırma stratejiniz var mı?
9. Ürününüzle ilgili uluslar arası belgeleme yükümlülüklerin yerine getirilmesi planlandı mı?

2) PAZARLAMA :

1. Potansiyel pazarınızı inceledinizmi? Rakiplerinizin karşılayamadığı ihtiyaçları karşılayabiliyor musunuz?
2. Uluslar arası potansiyel alıcılara reklam ve promosyon yoluyla ulaşabiliyor musunuz?
3. Fuarlar yoluyla ve bireysel olarak potansiyel müşterilerinize ulaşabiliyor musunuz?
4. Firmanız uluslar arası satış ve kontrat pazarlıklarını yürütebilir durumdamı?
5. Distribütörleri araştırdınız mı ve distribütörlük sözleşmeniz varmı?
6. Satış için tespit ettiğiniz bir INCOTERM (teslim ve yükleme şekli) varmı?
7. Şirket literatürünü(broşür, katalog, fiyat listeleri,cd) ilgili pazara yönelik hazırladınız mı?

3) ÜRETİM :

1. Firmanız potansiyel ihracat taleplerini karşılamaya ne kadar hazır?
2. Ürünlerinizi düzenli olarak aynı kalitede üretecek sistemi kurduunuz mu?
3. Girdilerinizi istedik kalitede, uygun fiyatla ve istenilen zamanda tedarik edebilecek sisteminiz varmı?
4. İhracat siparişlerini zamanında yetiştirebilecek misiniz?
5. Firmanızın averaj üretim maliyeti rakiplerinizle aynı seviyede mi?

4) DAĞITIM:

1. Ürünlerinizin paketlenmesi/ambalajı konusunda gereklilikleri biliyor musunuz ve bu konuda hazırlık yaptınız mı?
2. Firmanız ihracat işlemlerini halledebilecek durumda mı?
3. Ürünlerin teslimatı için tüm taşıma alternatiflerini gözden geçirdiniz mi?
4. Yükleme/teslimat masraflarınız rakiplerinizinkinden pahalı ise bu dezavantajı ortadan kaldıracak mısınız?
5. Depolama konusunda bir çalışma yaptınız mı?

5) FİNANS :

1. İhracat başlamak için ne kadar harcama yapmanız gerektiğini hesapladınız mı?
2. Finans kuruluşlarından destek alabileceğiniz mi?
3. İhracata ayıracığınız güç ve kaynaklarınız yurt içindeki pozisyonunuzu sarsarmı?
4. Farklı şartlar altında karlılığınızı hesapladınız mı?
5. Müşterinizin güvenilirliğini ölçebildiniz mi?

6) PLANLAMA VE ANALİZ :

1. İhracat planınız hedef pazarı niçin seçtiğinizi açık bir şekilde açıklıyor mu?
2. Ürününüzün konumlandırmasının ne olacağı planınızda belli mi?
3. Pazarla nasıl iletişim kuracağınız belli mi?
4. İhracat planınız 3-5 yıllık projeksiyonlar içeriyor mu?

7) KOORDİNASYON :

1. Talep ve sorulara firmanızda kimin cevap vereceği yetki ve sorumluluk sınırları ile belli mi?

2. Üretim ve dağıtımdan firmanızda kimin sorumlu olduğu tespit edildi mi?
3. İhracat için ihtiyaç duyabileceğiniz personel bulabilmişsiniz?

8) GELİŞİM :

1. Yapılan ve yapılacak işleri kontrol etmeye yönelik bir sistem kurdunuz mu?

Bir firmanın uluslararasılaşmaya yönelik kendini tartması anlamına gelecek bu ön hazırlık daha sonra kendini kurumsal yetkinlik değerlendirmesine bırakacaktır. Kurumsal yetkinlik değerlendirmesi Ek 1 olarak çalışma sonundaki Ekler bölümünde yer almıştır.

Uluslararasılaşma “küresel marka” yaratma hedefi ile ancak gerçekleşebilir. Marka rekabeti artık pazarlarda belirleyici olmaktadır. Küresel marka yaratamayan üretici firmalar bu yüzden uluslararasılaşmamaktadırlar. Küresel marka, küresel normların kazanılmasının ötesinde imaj destekli bir küresel kabul görme sürecidir. (İTO,2004)

Sonuç:

Ülkelerarası ticaret serbestisi geliştikçe, birçok firma için “aynı hedef kitleye” yöneliş artmakta ve bunun sonucunda da rekabet kendisini daha ağır hissettirmektedir. Rekabeti olabildiğince azaltmanın yollarından biri “dışa açılmak” ve bir diğeri de “üründe yenilik” yaparak hedef kitlenin tatminini artırarak daha sadık müşteri oluşturmaktır.

Firmalar, iç pazar daralmalarına karşılık yurt dışı pazarlara yönelmelidir.

Ayrıca gelişmekte olan ve dış borç yükü altındaki ülkelerde iç üretim sadece iç talep için yapılırsa bir surplus (artı değer) oluşturulamayacağı için dış borç ödemelerine kaynak bulunmasında zorlukla karşılaşılır. Eğer iç üretim aynı zamanda dış talep için de yapılırsa dış borç ödemeleri için daha kolay kaynak bulunacağı muhakkaktır. Bu açıdan bakıldığında “rekabet gücü kazanımı” ve “dışa açılma” ülkelerin refah seviyelerini belirlemede de kilit rol oynamaktadır. Bu rol sadece surplus (artı değer) edinme ve dış borç ödeme yeteneğinin artmasında değildir. Aynı zamanda dış talebin karşılanmasındaki süreklilik, üretim firmalarının kapasite kullanım oranlarının artmasına ve buna bağlı olarak da istihdamın artmasına neden olacaktır. Bu zincirleme etki nihayetinde ulusal kalkınmayı da beraberinde getirecektir.

Böylesi önemli bir olgu, asla tesadüflere bırakılmamalıdır. Makro planlamada ülkenin rekabetçi üstünlükleri belirlenerek ihracat eylemleri bir “ihracat stratejisine” dayandırılmalıdır. Ancak ihracat stratejisi bütünü kapsayacak ve yönlendirici olmalıdır. Verilmesi tasarlanan teşvikler stratejiye uygun ihracatçıya verilmeli ve ülkenin “niş” bir pazarda yer alması sağlanmalıdır. Eğer “niş” bir pazarda yer edinebilmiş iseniz bu zaten rekabet gücünüz olduğu anlamına da gelir. Rekabet gücü olan bir işletme, sahip olduğu mal ve hizmeti;

- a) İsteddiği pazarda,
- b) İsteddiği miktarda,
- c) İsteddiği standartta (kalitede),
- d) İsteddiği fiyatta,

satabilen bir işletme demektir. Aynı tanım ülkeler için de geçerlidir.

Küçülen dünyada büyümek

Rekabet gücünüz yoksa uluslararasılaşamazsınız ve uluslararasılaşamazsanız gelirini ithal ürünlere yatan bir nevi koloni ülkesi olmaya mahkum olursunuz. Dolayısıyla rekabet edebilmek “her şeydir”.

Ancak ulusal ortamın rekabet kültürünü yeterince beslememesi rekabetin tasarlanması ve yaratılması süreçlerinde imalat sektörünü birikim yetersizliğine mahkum etmektedir . Yereliktan kurtulan firmalar ulusal düzeyde modern işletmecilik teknik ve yöntemlerini uygulamadıklarından küresel pazarlara açıldıklarında küresel rakipleri karşısında dezavantajlı konuma düşmektedirler. Dezavantajdan sıyrılmamanın en gerçekçi yolu ise uluslararası standartları ürün/hizmete uyarlamaktan geçmektedir.

Kaynakça:

1. Dünya Ticaret Örgütü Raporu (WTO) 2000
2. TTK, Md 11
3. Deming,W.Edwards, Krizden çıkış(Out of the Crisis),Arçelik, s:7,1996
4. Porter,E.Michael,Rekabet Stratejisi, Sistem yayıncılık,s.28,2000
5. Uluslararası rekabet için İş Yönetim Sistemi, International Trade Center (UNCTAD/WTO).s.56.2003
6. Kotler,P, Marketing Management,2.basım,Englewood Cliffs,N.J, Prentice-Hall,1972
7. Uluslararası rekabet için İş Yönetim Sistemi, International Trade Center (UNCTAD/WTO).s.75.2003
8. Parasız,M.İlker.İktisadın ABC’si,Ezgi Yayınları, 4.Bası,s:99,2000
9. Deming,W.Edwards,Krizden Çıkış,Arçelik, s:125,1996
10. Trade Secrets,KOBİ’lerin İhracat El Kitabı, İGEME,s:30,2000
11. Dinçer,Ömer.Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,3.baskı,İz Yayıncılık,s:9,1994
12. Drucker,Peter.Gelecek için yönetim,Çevr:Fikret Üçcan. T.İş Bank.Kültür yayn.s:17,1996
13. Mucuk,İsmet.Modern İşletmecilik.Türkmen Kitabevi,14.basım,s:229, 2003
14. Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İTO,Yayın No: 60,s:145-146,2004
15. Barutçugil,İsmet Sabit.Üretim Sistemi ve yönetim Teknikleri, 2.baskı,Uludağ Ün.v.Yayını, s:23-26,1982
16. International trade center UNCTAD/ WTO, Management Competence Programme, Guide on Enterprise Competitiveness, ITC,p: 79, 2003
17. Soros,George. Küreselleşme Üzerine,İst.Bilgi Ünvrst. Yayınları,s:2, 2003
18. DTM, Türkiye Dış Ticaret Stratejisi,(2005-2023), 2005
19. Kayacan,Murad. Küreselleşen Dünyamızda Yeni şirket Gündemi, T.Etik Değerler Merkezi Vakfı,s:3,2006
20. Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İTO,Yayın No: 60,s:219,2004

Ek:1 SME Diagnostic**Company Information**

Can you please fill in the following form as part of our diagnostics of your company? All information will be treated as confidential. If you are unable to answer a question please state "Not known".

(Note. Please tick boxes marked)

| | |
|---|--|
| Company name | |
| Interview date | |
| Interviewer | |
| Interviewee(s) | |
| Title(s) of the interviewee(s) | |
| Chairman | |
| General manager | |
| Establishment date | |
| Type of company | |
| Where registered | |
| What type of product(s) or service(s) do you supply | |
| | |
| | |
| Structure of the legal or strategic partnerships with foreign companies (if any) and the name of the partners | |
| Memberships to associations (if any) | |
| | |
| Headquarters address | |

Küçülen dünyada büyümek

| | |
|---------------------|--|
| Factory address | |
| Telephone (HQ) | |
| Fax (HQ) | |
| e-mail | |
| Website | |
| Telephone (factory) | |
| Fax (factory) | |

Sales

1. What is your total sales figure for the past 12 months: _____
2. Over the past 2 years the sales of the company have
 - a. Increased significantly
 - b. Increased marginally
 - c. Stayed the same
 - d. Decreased slightly
 - e. Decreased significantly

3. Who are your top four customers?

| Name | % share of your sales |
|----------|-----------------------|
| <u>1</u> | |
| <u>2</u> | |
| <u>3</u> | |
| <u>4</u> | |

4. What is your share of the market:
 - a. Local _____ %
 - b. Export _____ %
5. What percentages of your production or services are exported? _____ %
6. What regions of Turkey do you operate in:
 - a. All Areas
 - b. Only major cities
 - c. Only rural areas
7. What areas of the World do you export to:
 - a. Europe
 - b. Middle East
 - c. Africa
 - d. India

A.İ.ÖZEROĞLU

- e. Far East
 - f. North America
 - g. South America
8. Do you have your own sales force?
- a. Yes
 - b. No
- If **Yes** how many sales people do you have? _____
9. Do you use an Agent or Distributor to sale your goods?
- a. Yes
 - b. No
10. Do you sale through your own retail outlet(s)?
- a. Yes
 - b. No
- If **Yes** how many retail outlets do you own? _____
11. How many months of orders do you have?
- a. Less than 1 month
 - b. 1 to less than 3 months
 - c. 3 to less than 6 months
 - d. 6 to 12 months
 - e. Greater than 12 months
12. Who are your main competitors and what are their Strengths and weaknesses and also market share?

| Name | Market share | Strengths | Weaknesses |
|------|--------------|-----------|------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Marketing

13. How do you collect marketing information?
- a. Own marketing department
 - b. External marketing source - Commercial
 - c. External marketing source - Governmental
 - d. Do not do any marketing
14. What problems do you encounter when collecting marketing information
- a. No data available for my market
 - b. Information collected is out of date
 - c. Others
- If others please specify _____
15. What are your main market sectors? (*i.e. Clothing for 0 – 5 year olds*)

Küçülen dünyada büyümek

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

16. What media sources do you use to promote your products or service?

- a. Radio/TV
- b. Newspaper/magazines
- c. Exhibitions/Seminars
- d. Posters
- e. Telemarketing
- f. Mail Shots
- g. Others

If others please specify _____

17. What response rate do you get from advertising and promotional activities?

- a. Less than 1%
- b. 1 to 5 %
- c. 6 to 10%
- d. Over 10%

Business Planning

18. What are your business objectives?

19. Do have a business plan?

- a. Yes
- b. No

20. If **Yes** have often do you update your business plan

- a. Once a month
- b. Every Three months
- c. Every Six months
- d. Once a year
- e. Never update

21. What did you last use the business plan for?

- a. For your Bank
- b. For a possible Investor
- c. For a Strategic Partner
- d. To show a major customer
- e. To present to Key employees
- f. For possible Merger/Acquisition
- g. For use by Management team

Financial

22. Who looks after or controls your accounts?
- a. Internal accounts department
 - b. Outside accounts agency i.e. Bookkeeper
 - c. Yourself
23. Have often do you do your cash flow forecasting?
- a. Once a month
 - b. Between once a month and six months
 - c. Once a year
 - d. Never
24. Have often do you do check your profit and loss account?
- a. Once a month
 - b. Between once a month and six months
 - c. Once a year
 - d. Never
25. In the past 12 months have you made:
- a. A profit
 - b. A loss
26. What is the average time for your invoices to be paid:
- a. Within 30 days
 - b. 31 to 60 days
 - c. 61 to 90 days
 - d. Over 90 days
27. Have you any long term debtors i.e. *Over 120 days*
- a. Yes
 - b. No
- If yes how many _____
28. Does your bank help you to manage your finances?
- a. Yes
 - b. No
29. Do you have an overdraft?
- a. Yes
 - b. No
30. Do you have any outstanding loans?
- a. Yes
 - b. No
- If yes who is your loan with?
- a. A bank
 - b. Family
 - c. Friends
 - d. Other
31. How did you finance your business at the beginning
- a. A bank
 - b. Family
 - c. Friends

Küçülen dünyada büyümek

- d. Other
e. If other please state. _____
32. Do you intend to purchase any major items of equipment within the next 12 months? Yes No

People

33. What is the total number of staff within the company
- a. Less than 10
 - b. Between 10 and 50
 - c. Between 51 and 100
 - d. Between 101 and 250
 - e. Great than 250
34. What is the percentage split between male and female?
- a. Male _____ %
 - b. Female _____ %
35. What is the average age of your staff
- a. Less than 25
 - b. Between 25 and 30
 - c. Between 31 and 40
 - d. Between 41 and 50
 - e. Over 50
36. Who manages your personnel issue?
- a. HR Department
 - b. Yourself
 - c. Another member of staff
 - d. External HR consultant
37. Do you have a high staff turnover
- a. Yes
 - b. No
- If yes what is the reason _____
38. How do recruit staff?
- a. Through friends or staff
 - b. Advertise
 - c. Recruitment agency
 - d. Recruitment consultant

Customer Service

39. Do you have a customer care programme Yes No
40. How many queries or complaints have you had about your products or services in the past 12 months? _____

41. How many complaints about your employees have you received in the past 12 months?
 42. How many damaged or faulty goods returned have you received in the past 12 months?
 43. What is the average time does your company take to fulfil orders? _____
 44. How often do you carryout out customer audit checks? _____

IT

45. Does your company use any IT equipment? Yes No

If **Yes** go to question 41

If **No** please explain why your company does not use any IT. _____
 _____ Then go to next section.

46. What type of IT equipment and software does your company have?

- a. Hardware
 - i. PCs
 - ii. Networks
 - iii. Modems
 - iv. ADSL
 - v. ISDN
 - vi. Backup systems
 - vii. UPS
- b. Software
 - i. Windows97/2000/XP
 - ii. Windows 2000 or Windows 2003 server
 - iii. Microsoft® Windows® Small Business Server
 - iv. Microsoft Office
 - v. Microsoft Access
 - vi. Microsoft Outlook
 - vii. Microsoft Exchange
 - viii. Microsoft SQL Server
 - ix. Computer Aided design software
 - x. Graphics design Software
 - xi. Anti Virus Software
 - xii. Firewall

47. Do you have a company website? Yes No

If **Yes** what languages do you have available on the website? (Tick all available)

- a. Turkish
- b. English
- c. French
- d. Spanish
- e. German
- f. Others

Standards

48. Do your company have quality standards? Yes No

Küçülen dünyada büyümek

- a. If yes which ones:
- b. TSE
- c. ISO 9000
CE Marketing
- d. Others please state

Training

49. Do you have your own training department? Yes No
50. Do you use an external training agency? Yes No
51. Do you have a training policy for your company?
- a. Yes
- b. No

52. In the past 12 months what training courses have you provided your staff?

- a. IT
- b. International Marketing and exporting
- c. Strategic planning
- d. Marketing skills
- e. Financial management
- f. Purchasing and supplier management
- g. Quality control
- h. Production management
- i. Human resources management
- j. Other

If other please specify. _____

Future Prospects

What do you consider the most important things to the growth of your company?

(Can you put the following list in order of priority – 1 is the most important 10 is the least important)

- a. Reduction in state regulation _____
- b. Increased Governmental support _____
- c. Economic stability _____
- d. Better credit facilities _____
- e. Improved company planning _____
- f. Better HR management _____
- g. Improved manufacturing processes _____
- h. Increased export markets _____
- i. Better quality management of the company products _____
- j. Improved customer service _____

Manufacturing

(Only answer this section if you are a manufacture)

53. Where do you obtain your raw materials for manufacturing?

- a. Locally sourced
- b. Imported.

If you import materials what % are they of the total materials used in your product. %

54. Are the materials delivered:

- a. Just in time for production
- b. Delivered before actually needed for production

55. Do you have spare production capacity?

- a. Yes
- b. No

If yes what % production capacity do you have spare _____ %

56. What is the most important thing that effects your production?

(Can you put the following list in order of priority – 1 is the most important 6 is the least important)

- a. Late delivery of materials _____
- b. Equipment down time _____
- c. Capacity limit of the production lines _____
- d. Not enough skilled operators _____
- e. Escalating costs of energy _____
- f. Quality problems with finished product _____
- g. Other please specify _____

Other Comments

Please add any further points about your business that are not included in the above questions.

Exports

57. If the company hasn't actively exported to date, what are the main reasons?

- a. Local business is too good
- b. Management not interested
- c. Inadequate capital/cash flow
- d. Too risky
- e. Too busy, not enough staff
- f. Don't know how to export
- g. Not enough information
- h. Too expensive

58. If the company is now more interested in exporting what are the main reasons?

- a. Offset weak domestic market
- b. Management more keen
- c. Follow competition
- d. Have the resources to do it properly
- e. Fill unsolicited orders
- f. Know more about how to do it
- g. Increase sales/profits
- h. Diversify market base

59. Does the company management want exports to become a significant part of the company business?

- a. Definitely
- b. Perhaps
- c. Not yet

60. Is management willing to allow time to achieve export results?

- a. Willing to wait
- b. Need short term pay back

61. Has the product ever attracted unsolicited inquiries from abroad?

- a. Many
- b. Some
- c. None

AND IF SO:

a. Did you attempt to follow up with the inquiring firms? YES NO

b. Did any exports result from these inquiries? YES NO

62. In order to compete abroad would the company be willing/able to:

- a. Modify the product design YES NO
- b. Modify the product packaging YES NO
- c. Change the sales literature YES NO

63. Is your product easy to transport?

YES NO

64. Does the product require user training to assemble, install or operate?

- a. Extensive training
- b. Some training
- c. None required

65. Does the product require technical support or after sales service?

- a. Extensive support or service
- b. Some support or service
- c. None required

66. For export operations would you be willing to:

- a. Analyse the potential market for your product
- b. Develop a formal market entry plan

67. Given your current financial position how much could you commit to export development?

- c. \$1,000 - 10,000 per year
- d. \$10,001 - 500,000 per year
- e. Over \$50,000 per year
- f. No funds available

68. Could you increase production without straining resources or sacrificing existing business? YES NO

69. Do you currently have staff with International experience?

- a. Export management
- b. Overseas marketing
- c. Academic export training
- d. Overseas travel experience
- e. Fluency in a foreign language
- f. Little or no real experience