



4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildirisi

Açılış Konuşmaları

1. Türkiye'nin yapacağı sıçrama, KOBİ'ler üzerinden olacaktır. KOBİ'ler bölgesel kalkınmada anahtar rol oynarken, istihdam sorununa da katkı sağlamaktadırlar. Toplam istihdamın %65'ini oluştursalar da buna karşın banka kaynak kullanımları oldukça kısıtlıdır ve ihracattaki payları da kaynak sorununa bağlı olarak düşüktür.
2. KOBİ'lerin büyüyebilmeleri için mikro ölçekten çıkmaları ve önlerine hedefler koymaları gerekmektedir. Bunun için de desteğe ihtiyaçları vardır. KOBİ'lerin kalkınması için klasik KOSGEB modeli yeterli değildir. İşletmelerin birleşmeye teşvik edilmeleri gereklidir. Günümüzde, büyümenin önemli yollarından biri, rakibi silmek yerine onunla işbirliğine gitmektir. Teknolojik gelişme, markalaşma ve kurumsallaşma da çok önemlidir. KOBİ'ler son yıllarda artan büyüme oranlarıyla gündeme gelmiş ve daha şeffaflaşmıştır.
3. Ortaklaşa rekabet, stratejik işbirliğine giderek ve tehditleri fırsata dönüştürebilmektedirler. Rekabet başarısı için ya maliyet liderliği ya da farklılaşma gerekmektedir. KOBİ'lerin hem sektörel hem de bölgesel kümelenme çalışmalarını geliştirerek projeler üretmeleri gerekmektedir. Bu anlamda kümelenme çalışmaları önem kazanmaktadır. Kümelenme, ortak değer üretebilme kabiliyetini de ifade etmektedir. Türkiye, ulusal kümelenme hamlesi yapmalıdır.

KOBİ'ler İçin Stratejik İşbirliği ve İhracat

1. Yöneticilerin dikkate alması gereken 4 kaynak olan "Bilgi – İnsan – Maddi Varlıklar – Çevreyle İlişkiler" çerçevesinde KOBİ'ler daha hızlı, daha iyi ve daha ucuz olabilirlerse küresel rekabette yerlerini alabilirler.
2. Rekabette maliyetler açısından önemli bir konu olan lojistikte karayoluna ağırlık verilmekte ve Türkiye'de 45,000 adet uluslararası TIR aracı bulunmakta ve/fakat vizeler, kotalar gibi engellemeler söz konusu olmaktadır. Denizyollarında Türk ihrac ürünlerinin sadece %7'si Türk bandralı gemilerle taşınmaktadır. Demiryolları ise "kombine taşımacılık" kavramı doğrultusunda sektörün vizyonu olmalıdır.
3. Hem KOBİ'lerin hem de Türk ürünlerinin gelişimi için marka yaratma ve tasarım açısından orjinal olmak bir zorunluluktur. KOBİ'ler için ise artık önemli olan uluslararası tescildir. Yani Orjinallik + Tescil işin can damarıdır. KOBİ'ler ihracatta marka – patent – tasarım konularında dikkatli olmalı ve "başkası adına tescil var mıdır" sorusuna yönelik çok iyi araştırma yapmalıdırlar. Ülke dışı tescil ise ihracatı yapılan ürünün taklit edilme olasılığına karşı koruma açısından önemlidir.

Yurtdışındaki Firmalarla Stratejik İşbirliği (TÜBİTAK)

1. AB Komisyonu, sanayinin %90'nını, istihdamın %75'ini sağlamaları nedeniyle KOBİ'lere özel önem vermektedir.
2. Günümüzde rekabet çok yoğun olduğu için sürekli olarak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, varolanların ise yenilenmesi gerekmektedir. Bilgi yoğun üretim, yüksek maliyetler, zaman baskısı ve kısalan ürün döngüsü bilgi kümelerinin oluşturulması ve işletmeler ve sektörler arası işbirliğine gidilmesi gereğini doğurmuştur. İşbirlikleri sanayi - sanayi ya da sanayi - üniversite arasında gerçekleşebilir. Ortak pazarların paylaşıldığı rakiplerle rekabetin yanı sıra işbirliği şartları ve imkanları da mevcuttur. İşbirlikleri özellikle AR-GE alanında önemlidir. Çünkü her AR-GE çalışması pazarda başarılı olamaz ve bu nedenle AR-GE işletme için aynı zamanda bir risktir. Dolayısıyla "Kapalı İnovasyon Sistemi" yani işletme içinde gerçekleşen AR-GE ile pazarda başarılı olmak mümkün değildir. Bu nedenle artık işbirliklerini içeren açık sistemler geçerlidir.
3. TÜBİTAK'ın işbirliklerini sağlamak üzere geliştirdiği modelin ana amacı; KOBİ'lerin yeni pazarlara açılmasının sağlanmasıdır. Bu amacın anahtarı olarak ise işbirlikleri görülmektedir. İşletmenin doğrudan kendi başına gerçekleştireceği AR-GE çalışmaları için TÜBİTAK'ın sağlayacağı ulusal destekler, ülke içi ve dışında faaliyet gösteren diğer işletmelerle işbirliği halinde yapılacak AR-GE çalışmaları içinse; EUREKA ve AB 7. Çerçeve Programı kullanılabilir.



AB Ülkelerinde Stratejik İşbirliğinde Kümelenme Bazlı Rekabet Uygulamaları ve Rekabet Merkezleri

1. Kümelenme projelerinin misyonu; rekabetin işbirliği yardımıyla artırılması, stratejik zorluklarla başa çıkılması, fırsatların hep birlikte elde edilmesidir. Zorluklar; uluslararasılaşma, teknoloji, kalite, lojistik, enerji, eğitim, yetkinlik, çevre, yönetim mükemmeliyetçiliği vb. şeklinde sıralanabilir. Kümelerin işleyişi ise; zorlukların belirlenmesi, işbirliği yapılması (stratejik bilgi, sektörel gözlem) ve potansiyel sinerjinin belirlenmesi biçimindedir. Kümelenmeyi oluşturduktan sonra büyütüp uluslararasılaştırmak gereklidir ve bu işleşte rekabet ve KOBİ bağlantısı önemlidir.
2. Kümelenme Süreci; Tasarım – Uygulama – İçselleştirme şeklindedir. Küme girişiminde ise; şirketler, teknoloji merkezleri, üniversiteler, çeşitli kurumlar ve bazı fuar/sergi merkezleri yer almalıdır.
3. Kümelenmede bağımsız aktörlerin kurdukları bağlantılar önemlidir. Ağların geliştirilmesi, üniversitelerin ağlara dahil edilmesi, tedarik zinciri bağlantılarının geliştirilmesi, basın yolu ile duyuruların yapılması başarı için gereklidir. Ortak ihtiyaç + problemlere odaklanma, profesyonel yönetim, stratejik yönetim, ortak değerler, kalite/müşteri odaklılık, sürekli gelişim, gerçeğe dayalı karar alma, değere dayalı liderlik, tolerans, halkla iyi iletişim gibi konular yine başarılı bir kümelenme modeli oluşturmanın temelleridir.
4. İsveç'teki Fiber Optik Vadisi ve bir diğer küme örneği Joinex Grubu (Avrupa'nın en temel ahşap üreticilerinden biri), şirketlerin işbirliği sonucu ortaya çıkmış başarılı örneklerdendir.
5. Slovenya Kasım ayı içinde "Orta ve Doğu Avrupa Küme Deklerasyonu"nu imzalayan ülkeler arasında yer almıştır.
6. İspanya'da BASK Bölgesi'nde otomotiv, ev teknolojisi vb. sektörlerde 12 tane öncelik kümesi vardır.
7. Almanya kümelenme açısından geçmişte çok da rekabetçi değilken ve AR-GE yönü zayıfken, bütçe sorunu aşarak ve yaklaşık 1 milyon Euro'luk bir bütçe ayrılarak kümelenme çalışmaları ile sektörler geliştirilmiştir. Oswaldtwistle-Mills (İngiltere Değirmenleri) turizm sektörü açısından çok iyi bir örnek teşkil etmiştir. Ayrıca Biyoteknoloji Kümesi vardır.
8. Kümelenme, sermayeyi desteklediği, girişimciliği geliştirdiği için Türkiye'de de kümelenme bir hükümet politikası olarak seçilmeli ve uygulamaya geçilmelidir. Kümelenme modellerinde kendini adayacak insanlar ile çalışılmalı ve kilit kişiler bu tip projelerde önemli rol oynamalıdır.

KOBİ'lerin Rekabet Gücünü Arttırmada Türkiyedeki Kümelenme Uygulamaları

1. Türkiye'nin hızlı büyüyen sektörleri içinde teknoloji ön planda olup, taşıt araçları, telekom, ses cihazları yükselişteki sektörlerdir. Ancak yüksek teknolojide ihracat payı henüz istenen seviyede değildir. İşletmelerin sorunları ise; küresel ekonomiye kontrolsüz entegrasyon, yatırımların önündeki engeller, enflasyonsuz ortama çok hızlı geçiş ve Çin'dir. Alınması gereken rekabet gücünü artırıcı önlemler; makro ekonomik istikrar, kur/faiz ayarlamaları, yatırım ortamını iyileştirme, teşvik sistemi tasarımı, güçlü kümelenme entegrasyonu, özel - kamu sektörleri arası diyalog temini, stratejik AR-GE desteğidir.
2. Rekabet gücü açısından gerekli yerel yatırım ortamı Organize Sanayi Bölgeleri tarafından sağlanabilmektedir. İşletmelerin rekabet güçlerinin artırılmasında sanayi politikaları, bölgesel ölçekte yatırım ortamının iyileştirilmesi ve kümelenme yaklaşımı önemlidir.
3. Kritik Kütle, Yerel Sahiplenme, Aciliyet Hissi, Ulusal Rol Modelleri ve Finansman Kümelenme uygulamalarında 5 önemli unsurdur. Sahiplenmenin olmadığı yerlerde kümelenme projeleri başarılı olamamaktadır.
4. Kümelenme konusu yerel ekonomik kalkınma haline gelmiş, danışma merkezlerine, test merkezlerine yakınlık, yerel ekonomik kalkınmayı geliştirmiştir. Ulusal kümelenme politikası bölgesel kalkınma, inovasyon ve ARGE, girişimcilik, sanayi politikalarını yatayda kesen çapraz politikadır. Başarılı uygulama için yerelde ve özelde birlikler önemlidir. Yerel yönetişime ihtiyaç vardır. Güçlü bir kurumsal yapıyla uygulanmalıdır. Kümelenme her zaman belli bir bölge ve sektörünü belirtir. Diğer taraftan kümelenmenin merkezietçi yapılarda daha fazla başarı sağlayabilmesi mümkündür. Global düşünüp yerel hareket edilmesi gereklidir ve inovasyon çok önemlidir.
5. Türkiye'deki ilk kümelenme çalışması Sultanahmet'te uygulanan turizm kümelenme çalışmasıdır.



6. Tekstil konfeksiyon sektörü Türkiye'nin atardamarı olup, Adıyaman'da özellikle tekstil sektöründe oluşturulan kümelenme modelinde başarıya ulaşılmıştır.
7. Konya'da "ya maliyette lider rolü oynayacaksınız ya da rekabette farklı yöne yöneleceksiniz" anlayışında yola çıkılarak farklı daldan seçilen 7 akademisyen ile saha analizi yapılmış, 2000 fiili faaliyet gösteren firma üzerinde çalışılmış, Konya sanayisinin envanteri çıkarılmış ve sonuç olarak 13 sektörde kümelenme potansiyeli çıkmıştır. İlin yan sanayisi yoğun çalıştığından dolayı sektör olarak otomotiv seçilmiş ve toplantılarda kümelenme anlatılmıştır. Eğitim programları ile 324 kişi eğitilmiş, çeşitli geziler düzenlenmiş ve geziler sonucunda çalışmanın hedefi anlaşılmıştır.

KOBİ'ler İçin Stratejik İşbirliği ve İhracatın Geliştirilebileceği Ülkeler

1. Suriye, politikanın yön verdiği bir ülkedir. Enflasyon oranı %10'lar seviyesinde olup, GSMH'nin içinde petrol gelirlerinin payı yüksektir. Pamuklu ürün imalatı ve zeytinyağı üretimi de önemli paylara sahiptir. Suriye'de yatırım yapacak olan KOBİ'lerin özellikle nakit akışları açısından tahsilat problemini çok iyi irdelemeleri gerekmektedir.
2. 2.2 milyon KOBİ tanımında işletmenin faaliyet gösterdiği Mısır'da bir işletmenin herhangi bir projesi varsa, tüm Arap ülkelerinde gümrük ödemedi iş yapabilme imkanı mevcuttur. Mısır ve Türkiye arasında serbest ticaret anlaşmasının yanı sıra çifte vergilendirmeye karşı da bir anlaşma vardır. Ayrıca iki ülke arasında, havacılık, turizm gibi sektörlerde de anlaşmalar vardır. Yasal problemler Türk ya da Mısır mahkemelerinde halledilebilir ve üçüncü bir tarafa ihtiyaç duyulmamaktadır. Mısır'da KOBİ kuracak kişileri finansal açıdan desteklemek için 23 şubesi bulunan bir fon (Sosyal Kalkınma Fonu) kurulmuştur. KOBİ'ler için Mısır'da birçok teknoloji merkezleri vb. gibi destekleyici kuruluş bulunmakta olup, ayrıca, uluslararası pazarlara açılım için bilgi, konakla temini vb konularda hükümet desteği de mevcuttur. Halihazırda Mısır'da tekstil, hazır giyim, enerji gibi alanlarda çalışan Türk şirketleri ve Türkiye Sanayi Parkı vardır. Mısır'ın orada iş yapmak isteyen KOBİ'ler açısından avantajları; düşük işgücü maliyeti, düşük altyapı maliyeti, düşük enerji maliyeti olarak sıralanabilir.

KOBİ'ler İçin Çin Pazarı

1. Çin ikinci bir süper güç olma gidişatıyla A.B.D.'yi zorlamakta ve en yakın rakibi konumuna gelmektedir. Çin ekonomisinin %99'u KOBİ'lerden oluşmaktadır.
2. Makro düzeyde irdelenmesi gereken Çin pazarı yeteri kadar mercek altına alınamamıştır. Çin'in yüksek ihracatının yanında önemli ithalatçılar ülkelerden de bir tanesidir. Bu yönü ile Çin'in tehlike olarak değil, fırsat yaratabilecek ciddi bir pazar olması itibarıyla incelenmesi ve her pazara girişte olduğu gibi bu pazara da girişte önemli zorlukları olduğunun bilinmesi gereklidir. Çin'in her bölgesinde yapılacak işler farklıdır ve bu hususta çok dikkatli olunmalıdır.
3. Pazara giriş aşamasının en başında Türk insanı ile Çin insanı arasındaki farkları iyi tespit etmek gereklidir. Saygı göstermek Çinliler için çok önemlidir. Çin'de iş yaparken dikkat edilmesi konulardan bir tanesi de Çinlilerin direkt görüşmeye çok önem vermesidir. Karşılıklı güvenin oluşturulması ve mal takibi, müşteri ilişkilerinde sıcaklık ve tedarikçi firmalarla ilişkiler, ayıplı mallarda sürenin uzatılması, veri tabanının güncel tutulması sıcak ilişkiler için çok önemlidir. Çin pazarında garantilerin üzerinde durulmalıdır çünkü garanti ve güven Çin pazarında önemli bir yer teşkil etmektedir.
4. Küçük bütçeler Çin'de rahatlıkla kullanılabilir. Çin'de Çin'li firmalarla evlilik yapmak, pazarda dil sorununu ortadan kaldırmakta önemli bir etkidir. Fason üretim KOBİ'ler için Çin'de avantaj sağlayabilmektedir.



KOBİ'lere Yönelik Destekler

1. KOBİ'lerin en büyük problemi kurumsallaşamamalarıdır. İşletme yöneticileri için 3-5 kişilik istihdamı yönetmek kolay olup, büyüdükçe geleneksel yöntemlerle yönetmeye devam konusunda ısrar etmek, çevreyi (fırsatları & tehditleri görmek) ve işletmeyi analiz etmek mümkün olamamaktadır. Bu anlamda KOBİ'lerin en büyük problemleri: kendilerini analiz edememek, geleceği planlayamamak ve reaktif yaklaşıma sahip olamamaktır. KOSGEB'de artık bu problemleri aşmayı başaran işletmelere destek sağlamaya karar vermiş, bu nedenle de işletmelerden ön şart olarak stratejik yol haritalarının çizilmesini talep etmeye başlamıştır.
2. KOSGEB'in Eşleştirme Merkezi Modelleri (EMM) özgün bir Türkiye eşleştirme modelidir. Yurt dışı KOBİ'lerle, Türk KOBİ'lerinin işbirliği için eşleştirilmesi amaçlanmaktadır. Dış ticaret yapmak bir kamu hizmetidir. Amaç: büyük sanayi kuruluşlarının uluslararası ekonomik ilişkiler anlamında yaptıklarının KOBİ'ler seviyesine indirilmesidir. Özellikle ülke, bölge araştırmaları ve fizibilite raporlarının sağlanması, danışmanlık, organizasyon, fuar servis alımı konularında hizmetler verilmektedir. Kriter ise işletmenin global vizyon sahibi imalat işletmesi olmasıdır. Temel amaç/modelin en büyük özelliği; ikili ve çoklu ticaretteki problemleri kaldırmak ve KOBİ'lerin uluslararası arenada AR-GE ve inovasyona katılımının artırılmasıdır. KOSGEB Almanya Eşleştirme Merkezi'nin veri tabanında 65.000'in üzerinde firma bulunmaktadır.
3. İhracat konusunda KOBİ'lere önemli destekler sağlayan İGEME'nin hedef kitlesini ihracatçılar, üreticiler, yabancı ithalatçılar, dış ticaret ile ilgili kurumlar oluşturmakta ve işletmelere pazar araştırması ve pazarlama desteği, eğitim ve danışmanlık destekleri verilmekte dış ticaret eğitim programları, iş yönetim sistemi seminerleri gibi önemli eğitimler düzenlenmektedir.

Stratejik İşbirliği ve İhracatta Finansman Alternatifleri

1. Girişim sermayesi firmalarının işletmelere sağladığı kaynak faizsiz olup, kardan pay almaktadırlar. Pasif ortak olmayıp, yönetim desteği de sağlarlar. Genelde azınlık hisseyi isterler çünkü şirketteki sahiplik hissinin kaybolmasını istemezler. Türkiye'de şu anda yatırım ortaklığı mevzuatına uydurulmuştur, venture capital formatı henüz tam izlenmemektedir. SPK'da çalışmalar devam etmektedir.
2. KOBİ'lerin yatırımlarının finansmanında kullanılan proje finansmanı aslında bir kredi değerlendirme metodudur. Kredinin teminatı proje varlıkları, proje faaliyet gelirleri üzerine tesis edilir, komple yeni, yenileme, kapasite arttırımı, modernizasyon, ürün çeşitlendirme gibi yatırımlar proje finansmanı yoluyla yapılabilir.
3. KOBİ'ler vadeli işlemleri korunma, yatırım ve arbitraj fonksiyonlarından en azından özellikle korunma amaçlı olarak kullanılmalıdırlar. Dünya; faiz riskine karşı ve dövizle karşı (döviz kurunu sabitleme amacı) vadeli işlemleri kullanmaktadır.